



**Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera en Tecnología Superior en
Gestión Empresarial**

**Desarrollo de un Modelo de Planeación Estratégica
para la Agencia de Viajes “Viaja Infinito” en la
Ciudad de Cuenca**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del
Grado de Tecnólogo Superior de Gestión
Empresarial**

Autor:

José Eduardo Quinteros Loor

Director:

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

A ambos, a mi hijo y a mí mismo, dedico este trabajo como símbolo de nuestra unión inquebrantable y del amor que nos une. Un amor que me ha dado la fuerza para alcanzar mis sueños y que me motiva a seguir luchando por un futuro mejor

José Quinteros Loor

AGRADECIMIENTO

A Dios y la **vida misma**, por las oportunidades, las experiencias y las lecciones aprendidas que me han formado como persona y como profesional. Gracias por los momentos de alegría y por los desafíos que me han hecho crecer y fortalecerme.

A mi amada **familia y en especial a mis hermanos**, pilar fundamental en mi existencia, por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y su constante aliento.

A mi querida **tía Isabel**, por su apoyo absoluto, sus consejos sabios y su infinita bondad.

José Quinteros Loor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.	3
1. CONTEXTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Generalidades de la Investigación	3
1.2. Problema de Investigación	3
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.2.1. Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO 2	7
2. REVISION TEORICA: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA - CONTEXTO DE LAS AGENCIAS DE VIAJE	7
2.1. Enfoque Teórico de la Planificación Estratégica	7
2.2. Planificación Estratégica	7
2.2.1. Importancia de la Planificación Estratégica.....	8
2.2.2. Objetivo de la Planificación Estratégica	10
2.2.3. Características de la Planificación Estratégica	11
2.2.4. Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica	11
2.2.5. Análisis del Entorno en la Planificación Estratégica.....	14
2.2.6. Elementos Clave de la Planificación Estratégica.....	15
2.2.7. Modelos de la Planificación Estratégica	17
2.3. Agencias de Viajes: Pilares de la Industria Turística y su Evolución en el Siglo XXI	18
2.3.1. Antecedentes Históricos	18
2.3.2. Las Agencias de Viajes en Ecuador	20
2.3.3. Las Agencias de Viajes en Cuenca	21
CAPÍTULO 3	22
3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATEGIO DE LA AGENCIA DE VIAJES “VIAJE INFINITO”	22
3.1. Marco Metodológico	22
3.1.1. Tipo de Investigación	22
3.1.2. Diseño de la Investigación.....	22
3.1.3. Población y Muestra	23

3.1.4. Técnicas de Recolección de la Información	23
3.1.5. Métodos de Investigación	23
3.1.6. Análisis y Procesamiento de Datos.....	24
3.2. Caracterización del Objeto de Estudio: Agencia de Viajes “Viaje Infinito”	24
3.2.1. Visión	24
3.2.2. Misión	24
3.2.3. Declaratoria de los Valores Estratégicos de la Agencia de Viajes “Viaje Infinito”	24
3.2.4. Estrategia Empresarial	25
3.2.5. Temas Críticos	26
3.3. Diagnóstico Situacional.....	27
3.3.1. Mercado.....	28
3.3.2. Talento Humanos	29
3.3.3. Productos y Servicios	31
3.3.4. Instalaciones y Recursos.....	34
3.3.5. Información y Comunicación.....	37
3.3.6. Toma de Decisiones	38
3.3.7. Contingencias.....	40
CAPÍTULO 4	
4. PLAN ESTRATEGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA AGENCIA DE VIAJE “VIAJE INFINITO”	
4.1. Análisis DAFO.....	42
4.1.1. Mercado.....	42
4.1.2. Personal	42
4.1.3. Productos y Servicios	42
4.1.4. Precios y Retribuciones	42
4.1.5. Instalaciones y Recursos.....	42
4.1.6. Información y Comunicación.....	42
4.1.7. Toma de Decisiones	42
4.1.8. Contingencias.....	42
4.2. Posición de los Cuadrantes DAFO	45
4.2.1. Principales Items para la matriz DAFO	46
4.2.1.1. Debilidades.....	46
4.2.1.2. Fortalezas	46
4.2.1.3. Oportunidades	46
4.2.1.4. Amenazas	46
CONCLUSIONES	50

RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica	12
Tabla 2	El Entorno de las Empresas en la Planificación Estratégica	15
Tabla 3	Modelos de Planeación Estratégica	17
Tabla 4	Cálculo Muestral de la Cartera de Clientes de la Ag. “Viaje Infinito” ...	23
Tabla 5	Matriz de Decisión de Factores Estratégicos.....	25
Tabla 6	Matriz DAFO de Decisión de Factores Estratégico	27
Tabla 7	Matriz DAFO. Cruce de Factores Promedio Ponderado	47
Tabla 8	Matriz DAFO. Cruce de Factores P. P. Formato Condicional	47
Tabla 9	Matriz DAFO. Fuerza del Cruce de Factores P. P. F. Condicional.....	48
Tabla 10	Análisis DAFO de Impacto Cruzado.....	50
Tabla 11	Análisis Estratégico DAFO de Impacto Cruzado.....	51
Tabla 12	Acción Estratégica 1	52
Tabla 13	Acción Estratégica 2.....	53
Tabla 14	Acción Estratégica 3	54
Tabla 15	Acción Estratégica 4.....	55
Tabla 16	Acción Estratégica 5	56
Tabla 17	Acción Estratégica 6.....	57
Tabla 18	Acción Estratégica 7	58
Tabla 19	Acción Estratégica 8.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Qué permite la Planificación Estratégica?	10
Figura 2 Etapas de la Planificación Estratégica	13
Figura 3 Mercado	28
Figura 4 Talento Humano.....	30
<i>Figura 5</i> Productos y Servicios.....	31
<i>Figura 6</i> Precios o Retribuciones.....	33
Figura 7 Instalaciones y Recursos	35
Figura 8 Información y Comunicación	37
Figura 9 Toma de Decisiones	38
Figura 10 Contingencias.....	40
Figura 11 Cuadrantes DAFO.....	45

RESUMEN

La industria del turismo está en constante evolución, enfrentando desafíos y oportunidades en un mercado altamente competitivo. La agencia de viajes “Viaje Infinito” se encuentra inmersa en este contexto, buscando estrategias efectivas para fortalecer su posición en el mercado. Esta tesis aborda la necesidad de una planificación estratégica sólida como herramienta clave para mejorar la competitividad y el rendimiento de la agencia. El problema identificado radica en la falta de una planificación estratégica integral, lo que limita su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, satisfacer las necesidades de los clientes de manera más amplia y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. El objetivo principal de esta investigación se centró en desarrollar un plan estratégico para la agencia de viajes “Viaja Infinito” en la Ciudad de Cuenca. La metodología empleada se basó en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar y analizar datos relevantes sobre el entorno competitivo, percepciones y preferencias de los clientes de la Agencia analizada. La cartera de clientes de la agencia es de 1032 clientes hasta el momento, para ello se tomó una muestra representativa de 90 individuos, mediante aplicación de fórmula de población finita, con un 8% de margen de error y 95% de índice de confiabilidad; además se analizaron datos estadísticos y se realizó una exhaustiva revisión de la literatura especializada. Los resultados esperados incluyen la identificación de áreas de oportunidad, la definición de objetivos estratégicos y la elaboración de un plan de acción detallado, que abarque aspectos como la segmentación de mercado, el desarrollo de productos y servicios innovadores, la mejora de la experiencia del cliente y el fortalecimiento de alianzas estratégicas. En conclusión, se espera que la implementación del plan estratégico propuesto permita a “Viaje Infinito” consolidar su posición en el mercado, diferenciarse de la competencia y alcanzar sus metas de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. La planificación estratégica se posiciona como una herramienta esencial para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades en un entorno turístico dinámico y competitivo.

Palabras Clave: competitividad, agencia de viajes, planificación estratégica, clientes

ABSTRACT

The tourism industry is constantly evolving, facing challenges and opportunities in a highly competitive market. The travel agency “Viaje Infinito” is immersed in this context, looking for effective strategies to strengthen its position in the market. This thesis addresses the need for solid strategic planning as a key tool to improve agency competitiveness and performance. The problem identified lies in the lack of comprehensive strategic planning, which limits its ability to adapt to market changes, meet customer needs more broadly and take advantage of new business opportunities. The main objective of this research focused on developing a strategic plan for the travel agency “Viaja Infinito” in the City of Cuenca. The methodology used was based on a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods to collect and analyze relevant data on the competitive environment, perceptions and preferences of the clients of the Agency analyzed. The agency's client portfolio is 1032 clients so far, for this a representative sample of 90 individuals was taken, through application of the finite population formula, with an 8% margin of error and 95% reliability index; In addition, statistical data was analyzed and an exhaustive review of the specialized literature was carried out. The expected results include the identification of opportunity areas, the definition of strategic objectives and the development of a detailed action plan, covering aspects such as market segmentation, the development of innovative products and services, the improvement of the customer experience and strengthening strategic alliances. In conclusion, it is expected that the implementation of the proposed strategic plan will allow “Viaje Infinito” to consolidate its position in the market, differentiate itself from the competition and achieve its long-term growth and profitability goals. Strategic planning is positioned as an essential tool to face challenges and capitalize on opportunities in a dynamic and competitive tourism environment.

Keywords: competitiveness, travel agency, strategic planning, clients

INTRODUCCIÓN

La industria del turismo es un sector dinámico y en constante evolución que desempeña un papel fundamental en la economía global. En este contexto, las agencias de viajes juegan un papel crucial al facilitar la planificación y organización de viajes para individuos y grupos. En particular, la agencia de viajes "Viaje Infinito" se destaca como un actor significativo en este mercado, ofreciendo una amplia gama de servicios y experiencias para satisfacer las diversas necesidades y preferencias de los clientes.

La importancia estratégica de una planificación efectiva en el contexto de la agencia "Viaje Infinito" es evidente dada la competencia feroz y los cambios constantes en las preferencias y comportamientos de los consumidores. Esta investigación se enfoca en comprender y abordar los desafíos que enfrenta "Viaje Infinito" en su búsqueda por fortalecer su posición en el mercado y mejorar su rendimiento empresarial a través de una planificación estratégica sólida y orientada al futuro.

Uno de los problemas principales identificados es la falta de una planificación estratégica integral en "Viaje Infinito", lo que limita su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, identificar oportunidades de crecimiento y gestionar eficazmente sus recursos. Esta situación resalta la necesidad crítica de desarrollar e implementar un plan estratégico integral que aborde los desafíos específicos que enfrenta la agencia y establezca una hoja de ruta clara para su éxito futuro.

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un plan estratégico detallado que permita a "Viaje Infinito" mejorar su posicionamiento en el mercado, aumentar su rentabilidad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del entorno competitivo, las tendencias del mercado y las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque integral permitió identificar áreas de oportunidad clave y desarrollar estrategias efectivas para capitalizarlas.

La metodología de investigación empleada en este estudio combinó enfoques cualitativos y cuantitativos para recopilar y analizar datos relevantes. Se llevaron a cabo encuestas en profundidad con stakeholders clave dentro de la organización, así como análisis de datos estadísticos y revisión de la literatura especializada en el campo del turismo y la planificación estratégica.

Este enfoque mixto permitió obtener una comprensión completa de los factores que influyen en el desempeño de "Viaje Infinito" y desarrollar recomendaciones específicas para su mejora. Los resultados esperados de esta investigación incluyen la identificación de áreas de oportunidad estratégica, la definición de objetivos claros y alcanzables, y la elaboración de un plan de acción detallado que guíe la implementación de estrategias efectivas. Se espera que este plan estratégico proporcione a "Viaje Infinito" una ventaja competitiva sostenible al diferenciarla de sus competidores y mejorar la satisfacción del cliente. En conclusión, esta investigación se propuso abordar los desafíos y oportunidades que enfrenta la agencia de viajes "Viaje Infinito" a través de una planificación estratégica integral y orientada al futuro. Al proporcionar una hoja de ruta clara y basada en datos para el éxito empresarial, este estudio busca contribuir al crecimiento y la sostenibilidad de "Viaje Infinito" en un mercado turístico cada vez más competitivo y dinámico. Es importante destacar la estructura en la que se basó la construcción de la presente memoria escrita del trabajo de titulación Desarrollo de un Modelo de Planeación Estratégica para la Agencia de Viajes "Viaje Infinito" en la Ciudad de Cuenca, para lo cual se consideró su presentación en fases capitulares. A partir de lo expuesto, el Capítulo I, aborda las generalidades de la investigación, acogiendo el planteamiento del problema y la respectiva interrogante con la que se buscó dar respuesta a este estudio.

El Capítulo II revisa teóricamente la planificación estratégica y agencias de viaje, proporcionando un marco conceptual para comprender su relevancia y desafíos. Se analizan enfoques como el clásico y basado en recursos, junto con la evolución histórica y el papel actual de las agencias en la industria turística. Se destacan desafíos como la competencia y la necesidad de adaptación a cambios tecnológicos y preferencias de los consumidores. Esta revisión literaria orienta el análisis empírico posterior, permitiendo comprender mejor los factores que afectan el rendimiento de agencias como "Viaje Infinito" y desarrollar estrategias eficaces. El Capítulo III, plasma el proceso metodológico, cuya base se consolidó en la caracterización del objeto de estudio, en el diagnóstico de las principales variables de la planificación estratégica de la agencia de viajes "Viaje Infinito" así como en su análisis e interpretación de datos, cuyos hallazgos sirvieron para introducirlos en una matriz DAFO de impacto cruzado, los factores altamente condicionados a todas las dimensiones posibles arrojaron las principales características en las que la agencia puede mejorar, producto de ello el capítulo cuatro recoge un conjunto de 8 acciones estratégicas que son parte del plan modelo de planificación estratégica que se propuso este estudio.

CAPÍTULO 1

1. CONTEXTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Generalidades de la Investigación

En el primer capítulo de esta tesis se exponen las bases fundamentales para el desarrollo de un plan estratégico destinado a fortalecer la agencia de viajes “Viaje Infinito”. Se presenta, el problema de investigación, la interrogante principal a abordar, los objetivos de la investigación, la justificación de la investigación y las delimitaciones del estudio. Este capítulo establece el marco teórico y conceptual necesario para comprender la importancia y el alcance del plan estratégico propuesto.

1.2. Problema de Investigación

En un mundo cada vez más globalizado y conectado, el sector turístico ha experimentado un crecimiento significativo, convirtiéndose en un motor importante para el desarrollo económico a nivel mundial. En Latinoamérica, y específicamente en Ecuador, en la actualidad el turismo también es considerada como una industria clave que impulsa el crecimiento económico, generando empleo y promoviendo la inversión en infraestructura turística. Sin embargo, a pesar de las oportunidades que ofrece este sector, muchas agencias de viajes enfrentan desafíos significativos para mantener su competitividad y rentabilidad en un mercado dinámico y competitivo.

En este contexto, existe la necesidad de desarrollar modelos de planeación estratégica específicamente adaptados a las características y demandas del mercado turístico en Ecuador, de manera particular en la ciudad de Cuenca, que permitan a las agencias de viajes anticipar y responder eficazmente a las tendencias del mercado, los cambios en la demanda de los consumidores y la competencia cada vez más intensa. La falta de una planificación estratégica adecuada puede limitar la capacidad de las agencias de viajes para identificar oportunidades de crecimiento, optimizar recursos y diferenciarse en un mercado saturado.

En este sentido, se buscó explorar las mejores prácticas y enfoques estratégicos que puedan ayudar a desarrollar estrategias sólidas que impulsen su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo las agencias de viajes en Ecuador, de manera particular en la provincia del Azuay, cantón Cuenca. “Viaja Infinito” es un emprendimiento turístico que inició en marzo de 2023 con el objetivo de trabajar en este sector de la economía de manera independiente

Al momento, se ha mantenido con el trabajo de una sola persona como *freelance*, con una cartera de clientes que ha ido acumulando a través de los 14 años de experiencia en el sector turístico, lo que le ha permitido desarrollar una amplia gama de servicios, que incluyen:

- Venta de tickets aéreos nacionales e internacionales
- Venta de paquetes turísticos fuera del Ecuador (Turismo Emisivo)
- Asesoría y llenado de aplicaciones para solicitud de visas a cualquier país del mundo.
- Venta de asistencia de viajes.
- Renta de vehículos.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022) enfoca el turismo como un catalizador para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, destacando la necesidad de impulsar la innovación y la tecnología para mejorar la competitividad del sector, así como para fomentar la creación de empleo y elevar su calidad. Desde una perspectiva histórica, Europa reconoce el turismo como un derecho humano elemental (Millan, 2010), mientras que Carranza (2017) argumenta que el estudio del turismo debe ser multidisciplinario, considerando sus impactos en aspectos sociales, económicos, culturales y ambientales. Este enfoque holístico resalta la importancia del turismo como motor económico global, incentivando la inversión en infraestructura y promoción turística en los principales destinos del mundo (Milan *et al.*, 2021)

Así mismo, se define al turismo como una actividad intensiva en servicios y experiencias, misma que enfrenta un ritmo acelerado de cambio e incertidumbre, lo que implica transformaciones sistémicas (Hall & Williams, 2008) donde la demanda actual, es más heterogénea y exigente en calidad y atención personalizada, lo que refleja un cambio en el estilo de vida de los turistas informados (Rodríguez-Moreno & Granados, 2017). De otro lado, la innovación se vuelve imperativa para capturar al consumidor y mantener la ventaja competitiva en un mercado dinámico, fomentando la innovación abierta y la co-creación (OCDE, 2005; Marasco *et al.*, 2018).

La volatilidad del sector turístico, expuesto a cambios privados, públicos e incluso climáticos, crea la necesidad de adaptación constante de las empresas turísticas, como las agencias de viajes. Este sector, de importancia mundial, está altamente expuesto a diversos cambios que pueden impactar significativamente en su funcionamiento, requiriendo una

capacidad continua de ajuste y respuesta por parte de las empresas turísticas. En el caso de “**Viaja Infinito**”, la transición de *freelance* (trabajador autónomo) a convertirse en una agencia de viajes conlleva una serie de desafíos, destacando principalmente los requisitos y el proceso burocrático necesarios en el país para establecer la agencia, entre los cuales se incluyen:

Requisitos para Apertura. El Ministerio de Turismo de Ecuador establece una serie de condiciones que deben cumplirse, como obtener una licencia comercial, contratar un seguro de responsabilidad civil y capacitar al personal. Estos requisitos representan un obstáculo inicial significativo para el inicio de operaciones de "Viaja Infinito"

Permisos Específicos. Es necesario obtener autorizaciones particulares para la venta de ciertos servicios turísticos, como paquetes turísticos o asistencia de viajes. Esta necesidad de permisos adicionales añade complejidad y tiempo al proceso de establecimiento de la agencia.

Alta Competencia Local. La alta competencia local en Cuenca, Ecuador, como destino turístico de alta demanda, representa un desafío adicional. La saturación del mercado puede dificultar la diferenciación de "Viaja Infinito" y la captación de clientes potenciales en un entorno competitivo.

Cambios Frecuentes dentro del Sector Turístico. El dinámico sector turístico, sujeto a cambios frecuentes como nuevas tendencias y avances tecnológicos, también representa un desafío continuo. Adaptarse a estos cambios requiere flexibilidad y capacidad de respuesta por parte de la agencia.

Cambios Frecuentes en Sistemas de Reservas. Los sistemas de reservas turísticas, vitales para la operación de una agencia de viajes, están en constante evolución. Estar al día con los cambios y mantenerse competitivo puede ser costoso y rígido para "Viaja Infinito".

Inversiones Altas en Sistemas Operativos. Es requerida en sistemas operativos para gestionar reservas, son costos iniciales que representan una carga financiera adicional para la agencia durante su establecimiento y primeros meses de operación.

A pesar de estos desafíos, "**Viaja Infinito**" tiene el potencial de convertirse en una agencia de viajes exitosa. La experiencia del fundador y la cartera de clientes acumulada son activos valiosos. Además, la empresa está comprometida con la innovación y la adaptación a los cambios del sector Turístico.

Por lo tanto, este autor con la finalidad de dar respuesta a la problemática detectada, se plantea la siguiente interrogante de investigación; ¿Cómo desarrollar un modelo de planeación estratégica para el fortalecimiento de la Agencia de Viajes “**Viaja Infinito**” en la Ciudad de Cuenca?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para la agencia de viajes “**Viaja Infinito**” en la Ciudad de Cuenca.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Revisar la literatura y la bibliografía sobre planificación estratégica para comprender los conceptos, principios y herramientas necesarios para desarrollar un plan estratégico.
- Diagnosticar las herramientas de la planificación estratégica en los procesos diarios de la agencia de “**Viaja Infinito**”.
- Desarrollar un plan estratégico para el fortalecimiento de la agencia de “**Viaja Infinito**”.

CAPÍTULO 2

2. REVISION TEORICA: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO DE LAS AGENCIAS DE VIAJE

2.1. Enfoque Teórico de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica se establece como un pilar fundamental en la gestión organizacional moderna, siendo un proceso que abarca desde la definición de metas hasta la formulación de estrategias para alcanzarlas. Este capítulo aborda la revisión de la literatura sobre planificación estratégica y estuvo enfocado en comprender los conceptos, principios y herramientas esenciales para desarrollar un plan estratégico efectivo, con énfasis en los modelos aplicados en las agencias de viaje. Se exploran diversas corrientes teóricas y enfoques prácticos, desde las perspectivas clásicas hasta las más contemporáneas. El objetivo de este capítulo fue establecer una base fundamentada de conocimientos que guíe el proceso de formulación estratégica mediante la examinación de diversos criterios y metodologías propuestas por la literatura y la ciencia. Los contenidos tomados de otros autores fueron debidamente citados y referenciados, demostrando transparencia y respeto por su trabajo fortaleciendo así el rigor científico del presente trabajo de titulación..

2.2. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso holístico mediante el cual la organización establece su dirección a largo plazo y define los medios para alcanzar sus objetivos, tanto internos como externos; requiere por lo tanto de un análisis exhaustivo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la identificación y priorización de acciones clave para lograr ventajas competitivas sostenibles (Cámara Oviedo, 2022). Para García (2015) la planificación estratégica “es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño” (como se citó en Basantes *et al.*, 2021, p. 155), los autores acotan también que es imprescindible comprender y poner en práctica los componentes involucrados en el proceso de planificación estratégica, lo que implica tener conocimiento detallado de los elementos que influyen en dicho proceso y saber cómo utilizarlos de manera efectiva para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Así mismo, Guillén (2011) refiere que:

La planificación estratégica es indispensable para que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. La formulación de la estrategia parte de la definición de qué va a ser la empresa y de cuál va a ser su producto-mercado (misión). Ello llevará a la fijación de metas y objetivos. (p. 9)

2.2.1. Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es esencial en el mundo empresarial debido a su capacidad para anticipar y gestionar cambios en un entorno dinámico ya que facilita la toma de decisiones informadas, así como optimizar recursos y minimizar riesgos; permite además, identificar oportunidades emergentes y adaptarse ágilmente a desafíos competitivos con la intención de fomentar la cohesión interna al alinear objetivos y recursos, lo que resulta en una ejecución eficaz de estrategias que impulsan el crecimiento sostenible y la ventaja competitiva (Viable LATAM, 2022).

La relevancia de la planificación estratégica se sustenta en que es una disciplina fundamental en la gestión empresarial, especialmente en el contexto latinoamericano, donde las organizaciones enfrentan desafíos únicos y dinámicos (Basantes *et al.*, 2021), por otro lado los autores antes citados sostienen que, a lo largo de las últimas décadas, numerosos estudios y reflexiones han resaltado la importancia crítica de la planificación estratégica para el éxito de las organizaciones, mismos que han realizado valiosas contribuciones teóricas y prácticas que han enriquecido el entendimiento sobre este tema en particular.

Lo que hoy puede ser una oportunidad, mañana puede representar una amenaza. De ahí radica la importancia sobre utilizar la planificación estratégica como herramienta que estimula facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinamismos sociales, con vistas a incrementar la fecundidad, además de la eficacia del pensamiento y acción. Es por ello la necesidad de que las organizaciones sustenten sus ventajas competitivas, mediante planes estratégicos, para poder llegar a la meta establecida. (Palacios, 2020, p. 58). La importancia de la planificación estratégica radica en su capacidad para facilitar una visión clara y un rumbo definido para las organizaciones en un entorno empresarial complejo y cambiante, esto debido a que permite a las empresas a anticipar y adaptarse a las tendencias del mercado, los cambios políticos y económicos y, a los avances tecnológicos. Aspectos fundamentales para prosperar en un entorno empresarial altamente competitivo y volátil (González *et al.*, 2019).

Además de proporcionar una dirección clara, la planificación estratégica también es esencial para optimizar el uso de los recursos disponibles en las organizaciones; al respecto, Berlitz (2022) sostiene que la planificación estratégica “es un proceso de gestión empresarial, es un procedimiento que establece los pasos a seguir para obtener determinados objetivos, mide los resultados de una planeación previa y hace un análisis para mejorar de manera constante” (...); de esta manera los procesos estratégicos contribuyen con las empresas a identificar y asignar eficientemente sus recursos humanos, financieros y tecnológicos para dar alcance a las metas trazadas en los plazos establecidos.

En un contexto donde los recursos suelen ser limitados y la competencia es intensa, esta capacidad de optimización es crítica para garantizar la supervivencia y el crecimiento sostenible de las organizaciones, debido a ello; otro aspecto clave de la importancia de la planificación estratégica es su papel en la mejora de la toma de decisiones empresariales, ante lo cual, Bernal (2021) afirma que la complejidad y cambios constantes en el mundo laboral exigen una planeación estratégica efectiva y toma de decisiones competentes por parte del talento humano para alcanzar objetivos estratégicos y mantener la competitividad de las organizaciones en un futuro incierto.

Así mismo, la planificación estratégica proporciona un marco estructurado y sistemático para la evaluación de alternativas y la selección de estrategias óptimas, al basar las decisiones en un análisis riguroso de los datos y las tendencias del mercado, las empresas pueden minimizar el riesgo y maximizar el retorno de sus inversiones (Díaz, 2024). A la par de los beneficios directos antes mencionados, la planificación estratégica también desempeña un papel de suma relevancia en la mejora de la coordinación y la alineación dentro de las organizaciones, tal como lo destaca Manchola (2011), quien sostiene que la planificación estratégica fomenta la cohesión y el trabajo en equipo al proporcionar una visión común y objetivos claros para todos los miembros de la organización, lo que sin duda alguna ayuda a evitar la duplicación de esfuerzos y a garantizar que todos estén trabajando hacia metas compartidas, mejorando así la eficiencia y efectividad operativa de la empresa.

La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una empresa tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está fallando. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. (Palacios, 2018, p. 4)

Figura 1

¿Qué permite la Planificación Estratégica?



Nota. Fuente: (Palacios, 2018, p. 4)

2.2.2. Objetivo de la Planificación Estratégica

El objetivo principal de la planificación estratégica “es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles” (Chiavenato, 2017, p. 18), criterio que guarda consonancia en la actualidad donde el éxito empresarial reside en la habilidad de las organizaciones para adaptarse y sintonizarse con el constante cambio del entorno empresarial; es decir, aquellas que anticipan y abordan proactivamente estos cambios emergentes son las que sobresalen en un mundo empresarial dinámico y competitivo.

Otro de los objetivos de la planificación estratégica está alineado con el desarrollo económico, priorizando la creación de condiciones propicias para el fomento de actividades productivas diversas, basadas en el aprovechamiento de recursos productivos, económicos, comerciales, entre otros; este enfoque busca fortalecer el entramado empresarial mediante esquemas financieros que promuevan la generación de valor agregado, el aumento de la productividad, la generación de empleo y el incremento de los ingresos, además busca potenciar las capacidades individuales y colectivas, así como fomentar la visión global y local en la toma de decisiones (Gutiérrez, 2019, p. 156).

2.2.3. Características de la Planificación Estratégica

La esencia de la planificación estratégica radica en su capacidad para la ejecución de acciones coordinadas que transforman los desafíos en oportunidades, en consecuencia Palacios (2018) determina algunas características por su enfoque proactivo, anticipándose a los cambios del entorno a través de un análisis exhaustivo y de la identificación de ventajas competitivas únicas; todo ello, fomenta la innovación y la adaptación de la organización a las nuevas formas en que las empresas deben enfrentar al mercado, de ello depende también su éxito en base a la capacidad para fusionar la visión a largo plazo con la agilidad en su ejecución orientada hacia el crecimiento y la resiliencia empresarial; en esta misma línea el autor antes mencionado le atribuye a la planificación estratégica las siguientes características:

- Retroactiva, es decir, mira el pasado.
- Actual, o sea, responde al presente.
- Situacional, considera la política, el tiempo y el espacio.
- Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, así como, responder al futuro. (Palacios, 2018, p. 3).

Para Godet y Durance (2007) la evaluación estratégica abarca una reflexión retrospectiva que analiza el pasado y formula una respuesta al presente considerando el contexto actual y sus variables; proceso que además implica una evaluación situacional que considera factores políticos, temporales y espaciales, examina además las variables internas y externas para adaptarse y prepararse para el futuro. Esta perspectiva estratégica de Godet, también involucra una mentalidad receptiva que permite a la empresa escanear constantemente su entorno, identificar tendencias emergentes y ajustar sus estrategias.

2.2.4. Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica como proceso metodológico proporciona un enfoque sistemático para evaluar su posición actual, identificar oportunidades y amenazas, así como definir objetivos y estrategias para alcanzarlos (Guillen, 2011). Lo expuesto, más que un simple ejercicio administrativo, representa un compromiso continuo con la adaptación y la innovación, es un mecanismo para alinear recursos y acciones con la visión y los objetivos organizacionales. Este enfoque estratégico implica una serie de etapas interrelacionadas que van desde la reflexión inicial hasta la implementación práctica de las decisiones estratégicas, al respecto García et al. (2017) proponen tres etapas, tal como se visualiza en la Tabla 1:

Tabla 1

Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica

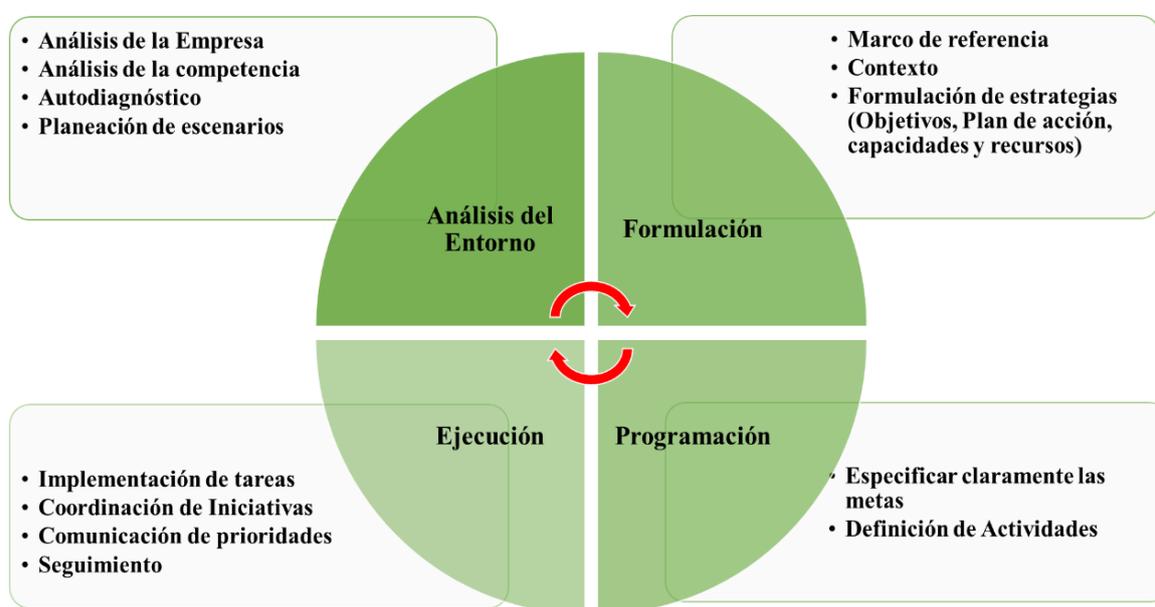
Etapas	Características
Formulación de la Estrategia	Se encarga de la creación de visión y misión, la evaluación de oportunidades y amenazas externas, y la identificación de fortalezas y debilidades internas (David, 2013). Mintzberg <i>et al.</i> (2008) incluyen la toma de decisiones sobre negocios, recursos, expansión internacional y fusiones. Las estrategias seleccionadas comprometen recursos y determinan ventajas competitivas a largo plazo y requieren establecer objetivos anuales, políticas, motivación de empleados y asignación de recursos; implica además el desarrollo cultural, estructuras organizativas, marketing, presupuesto, sistemas de información y vinculación de compensación con rendimiento organizacional (citados por García <i>et al.</i> , 2017).
Ejecución Estratégica	Implica implementar las estrategias formuladas, movilizand o empleados y gerentes (David,2013); Mintzberg <i>et al.</i> (2008) la consideran la fase más desafiante, requiriendo disciplina y compromiso personal. El éxito depende de la capacidad de motivación de los gerentes, más arte que ciencia. Parra y Duran (2014) subrayan la importancia de habilidades interpersonales en esta etapa. La ejecución impacta a todos los niveles de la organización, exigiendo respuesta adecuada en cada división y departamento. El desafío radica en estimular a gerentes y empleados hacia los objetivos establecidos con orgullo y entusiasmo (citado por García <i>et al.</i> , 2017).
Evaluación Estratégica	Según Mintzberg <i>et al.</i> (2008), es crucial en la dirección estratégica, permitiendo a los gerentes detectar fallas y adaptar estrategias a cambios internos y externos. Esta etapa implica tres actividades fundamentales. Dado que el éxito actual no garantiza el futuro, la evaluación constante es esencial para enfrentar nuevos desafíos y mantener la competitividad. Las organizaciones complacientes están en riesgo. Por tanto, se requieren procesos dentro del plan estratégico que fomenten la competitividad empresarial, reconociendo la necesidad de ajustes continuos para enfrentar la dinámica del entorno (citado por García <i>et al.</i> , 2017).

Nota. Descripción de las Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica a partir del criterio de diferentes autores citados por García *et al.* (2017)

Las etapas del proceso de la planificación estratégica antes mencionadas, sin duda alguna ayudan a prosperar y asegurar la viabilidad a largo plazo de cualquier organización o empresa; mismas que deben adoptar un enfoque sistemático y formal de dirección estratégica. En este mismo orden de ideas, D'Alessio (2008) suma otras etapas al proceso estratégico, mismas que van desde el análisis situacional, seguido de la formulación de estrategias, su implementación y finalmente el control. Sostiene además que estas etapas son fundamentales para dirigir la organización hacia su visión a largo plazo, definiendo los caminos que conducen hacia el futuro deseado, influenciados por el entorno y las interacciones con otros actores del sector.

En consecuencia, el direccionamiento estratégico implica un proceso constante de planificación, que anticipa decisiones importantes sobre qué acciones tomar, cómo llevarlas a cabo, cuándo ejecutarlas y quiénes serán responsables. En este contexto, Palacios (2018) determina cuales son las principales etapas de la planificación estratégica, cada una con sus propias funciones y características pero que de manera conjunta operan para lograr objetivos organizacionales. La Figura 2 presenta una estructura sistematizada de las etapas de la planificación estratégica:

Figura 2
Etapas de la Planificación Estratégica



Nota. Estructura de las etapas de la planificación estratégica según Ruiz (2012) y citadas por Palacios (2018, p. 8)

Las etapas establecidas por Palacios (2018) mostradas en la Figura 2, permiten comprender el contexto empresarial, establecer objetivos claros, diseñar estrategias efectivas y ejecutarlas de manera eficiente para adaptarse y prosperar en un entorno global y cambiante. En este contexto Zuin *et al.* (2016) siguiendo el criterio de los autores: Lezana,1996; Adizes, 1990; Marques, 1994; Kaufmann, 1990; Lester *et al.*,2003; resume que es posible “interpretar que el ciclo de vida de una empresa es en realidad un conjunto de fases o etapas que puede atravesar la organización durante su vida, caracterizadas por nacimiento, crecimiento, madurez y decadencia, independientemente del nombre que emplee cada autor” (p. 109).

2.2.5. Análisis del Entorno en la Planificación Estratégica

Según Fernández (2013):

El análisis del entorno (AE) forma parte del proceso de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Su propósito es doble: por una parte, permite caracterizar el entorno donde se desarrollará el proyecto definiendo el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán. Por la otra, apoya la construcción de imágenes de futuro que orientan el desempeño organizacional en el largo plazo. (p. 120)

Siguiendo el hilo conductor de esta investigación, Fundibeq (2023) acota que el proceso de planificación estratégica implica dos aspectos fundamentales: el análisis del entorno y el análisis interno de la organización. En el análisis del entorno, el autor citado sostiene que tanto el contexto general (abarca aspectos económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y legales) como el entorno específico, (que se centra en los clientes, proveedores y competidores) permiten identificar las oportunidades y amenazas que la organización enfrentará en el futuro. Por otro lado, Fundibeq señala que el análisis interno se enfoca en evaluar el desempeño pasado y presente de la organización, destacando sus fortalezas y debilidades. En este sentido, el entorno empresarial por ser dinámico está sujeto a cambios repentinos, la adaptabilidad se convierte en una necesidad constante; por ende, la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) es una herramienta primordial a la hora de formular un plan de acción que capitalice los aspectos positivos y mitigue los riesgos potenciales (Universidad de Cantabria, 2014) y señala que:

El análisis DAFO estratégico consiste en extractar en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles internos del Centro (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, pues la Estrategia debe lograr el encaje entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa. (p. 1)

La matriz DAFO actúa como una herramienta que sistematiza la evaluación de los entornos y ofrece una base sólida para la planificación estratégica, permitiendo una toma de decisiones efectiva y fundamentada UNIR (2022); sustenta además que se debe analizar el entorno desde un aspecto macro y micro, debido a que esta operación permite comprender las complejas interacciones que afectan el desempeño y la estrategia de la empresa. La Tabla 2, resume lo expuesto por la UNIR, establece y describe tipos y factores a ellos asociados:

Tabla 2*El Entorno de las Empresas en la Planificación Estratégica*

Tipos	Criterios	Factores
Macroentorno o Entorno General	La atención se dirige hacia el entorno global de factores socioeconómicos y políticos que influyen en la empresa, son fuerzas fundamentales consideradas en el diseño de estrategias empresariales, y contribuyen a la explotación de oportunidades. Su estudio es indispensable para el plan estratégico debido a que las empresas no pueden alterar el macroentorno	Políticas: Legislación, medidas fiscales y decisiones gubernamentales económicas. Económicas: Aborda el PIB, renta, desempleo, inflación y poder adquisitivo. Demográficas: Pirámide poblacional, Tasas de natalidad, mortalidad, migración. Socio-culturales: Considera estilo de vida, valores, ideologías y creencias religiosas. Naturales: Analiza factores que afectan a la materia prima, como la contaminación. Tecnológicas: Transición online, e innovación tecnológica que exige adaptación empresarial.
Microentorno	Abarca aspectos próximos a la empresa; (proveedores clientes, intermediarios y competidores; influyen de manera similar en empresas del mismo sector. Basa su análisis en el modelo de las Cinco fuerzas de Porter y contribuye a la toma de decisiones estratégicas	Poder de negociación de los Clientes: Influencia en las decisiones de compra. Poder de negociación de los Proveedores: En términos comerciales y de recursos. Entrada de nuevos competidores: competencia y participación de mercados. Amenaza de productos sustitutivo: que afectan la demanda del producto principal. Rivalidad entre competidores: Competencia que influye en precios y estrategias comerciales.

Nota. Se detallan los entornos y sus factores clave que influyen en la estrategia empresarial. Adaptado de UNIR (2022)

2.2.6. Elementos Clave de la Planificación Estratégica

El autor de la presente investigación, producto del análisis de las definiciones anteriores, destaca que la estrategia se posiciona como el núcleo central de la planificación estratégica; según se ha descubierto, es fundamental para todos los aspectos de la empresa ya que la implementación eficaz de estrategias no solo conduce al desarrollo de ventajas competitivas, sino que también ofrece una gama de beneficios adicionales. Debido a ello, es evidente que la formulación estratégica, orientada hacia el largo plazo, establece el marco fundamental para todos los elementos que conforman la planificación estratégica completa. En este contexto, Pérez y Bojórquez (2013, citando a Steiner, 2007) considera que:

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea

explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal: misión de la empresa; suerte; identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades; objetivos; un problema; momento de intuición; pronóstico y recopilación de información sistemáticos; investigación y desarrollo; estrategia; productos y/o mercados; oportunismo. (p. 9)

Respecto a los principales elementos que se configuran en torno a la planificación estratégica, se evidencia diversidad de criterios; sin embargo, muchos autores coinciden con los elementos citados por Pérez y Bojórquez. Estos elementos incluyen: análisis del entorno externo e interno, definición de misión, visión y valores de la organización, establecimiento de objetivos y metas, formulación de estrategias, implementación y seguimiento, así como la evaluación periódica y ajuste continuo. Este enfoque integral proporciona un marco sólido para abordar los desafíos y oportunidades, asegurando que la organización esté alineada con sus objetivos a largo plazo y pueda adaptarse eficazmente a los cambios en su entorno.

La Planeación Estratégica se estructura en torno a elementos clave para la toma de decisiones organizacionales. Comprende el análisis exhaustivo del entorno externo e interno, la definición clara de la misión, visión y valores, junto con el establecimiento de objetivos y metas específicas; por lo tanto, la formulación de estrategias adaptativas, su implementación cuidadosa y el seguimiento continuo que facilite respuestas inmediatas y eficaces ante los constantes cambios del entorno, requiriendo además de una evaluación periódica como mecanismos que garantizan la relevancia y eficacia de las estrategias, permitiendo ajustes según sea necesario.

En este sentido, un proceso integral de planeación estratégica proporciona una dirección clara y coherente, maximizando las oportunidades y minimizando los riesgos, ya que esta no solo impulsa el crecimiento sostenible, sino que también fomenta la innovación y la capacidad de adaptación, fundamentales en un entorno empresarial dinámico y competitivo, independientemente del modelo de planeación estratégica que sustente las operaciones de la empresa.

Las empresas buscan desarrollar una estrategia que les otorgue ventaja competitiva, facilitando su crecimiento y expansión. Esta estrategia combina fortalezas y oportunidades para alcanzar objetivos específicos, moldeando la disposición lógica de las actividades a realizar. Berlitz (2022) describe siete modelos de planeación estratégica que se detallan a continuación:

2.2.7. Modelos de la Planificación Estratégica

Tabla 3

Modelos de Planeación Estratégica

Modelos	Aspectos Característicos
<p>Balanced Scorecard Este modelo consiste en un cuadro de mando integral que permite evaluar el funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Perspectiva Financiera. Evalúa el rendimiento de las inversiones. Para esto existen indicadores porcentuales como el ROI (retorno sobre la inversión). Además, mide el valor añadido de la organización.</p> <p>Perspectiva de los Clientes. Se centra en evaluar el éxito a través de la satisfacción, fidelización y participación en el mercado. Es fundamental comprender y atender las necesidades del cliente para asegurar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.</p> <p>Perspectiva de los Procesos. Mide la calidad del producto o servicio final, la eficiencia del equipo operacional en la resolución de problemas y nuevos desafíos, el costo de los procesos de producción y operacionales, y la capacidad de introducir productos y servicios en el mercado.</p> <p>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Considera la satisfacción y compromiso del personal, la gestión eficaz del capital humano y la disponibilidad de sistemas de información.</p>
<p>Mapa Estratégico Es una herramienta visual que comunica el PE a todos quienes integran la empresa.</p>	<p>Se complementa con el Balanced Scorecard, puede ser utilizado con otros modelos para comunicar el plan de acción de manera estructurada, segmentando la información en diferentes niveles de participación en directivos o ejecutivos, considerando también departamentos y equipos de trabajo establecidos en el organigrama de la empresa.</p>
<p>Análisis FODA Se basa en el análisis interno frente externo del mercado</p>	<p>Identifica y relaciona las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Su objetivo es desarrollar planes de acción para resolver problemas específicos y dirigir el crecimiento aprovechando las ventajas y oportunidades del mercado.</p>
<p>Análisis PEST Analiza el mercado desde lo macro, es el paso anterior para realizar el análisis FODA.</p>	<p>Permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado.</p> <p>Analiza factores fundamentales dentro del territorio comercial. Estos aspectos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.</p> <p>Con el tiempo el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTAL, ya que algunos autores han añadido otros factores. Estos aspectos son ambientales y legales, separándolos de los factores políticos</p>
<p>Análisis de Brechas (GAP Analysis) PE de la empresa se enfoca su crecimiento</p>	<p>Examina su situación actual y sus metas futuras, identificando brechas y obstáculos para lograr esos objetivos.</p> <p>Este enfoque secuencial permite visualizar áreas de mejora y establecer una planificación estratégica orientada al crecimiento organizacional.</p>
<p>Blue Ocean Strategy Este modelo apunta a buscar la situación más favorecedora</p>	<p>Propone que las empresas se desarrollen en mercados no disputados, evitando la competencia intensa y se posicionen en el "océano azul", creando nuevos mercados y generando demanda a través de propuestas de valor innovadoras. El "océano rojo" compite en mercados existentes, destinando recursos para superar a la competencia. Se privilegia la diferenciación y el menor costo en el océano azul, el océano rojo se enfrenta la competencia directa y la elección entre costo y diferenciación.</p>
<p>Análisis PORTER Es el paso previo para el análisis FODA. Identifica amenazas y oportunidades.</p>	<p>Identifica si el modelo de negocio se encuentra en el océano azul midiendo el atractivo y las siguientes fuerzas del mercado: La rivalidad y la competencia del mercado; Amenaza de nuevos competidores; Poder de negociación de los proveedores; Poder de negociación de los clientes; Amenaza de nuevos productos y servicios.</p>

Nota. La planeación estratégica tiene como finalidad determinar los objetivos estratégicos y, con base a ello, las acciones que la empresa necesita para realizarlos, En torno a ello, la tabla 3 acoge los modelos de PE citados por Berlitz (2022).

2.3. Agencias de Viajes: Pilares de la Industria Turística en el Siglo XXI

Las agencias de viajes representan un componente fundamental en la industria del turismo, actuando como intermediarios clave entre los viajeros y los proveedores de servicios turísticos. A lo largo de la historia, las agencias de viajes han experimentado una notable evolución en términos de su alcance y participación en la industria del turismo. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022; citado por Orús, 2024):

En 2022, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se registraron en todo el mundo cerca de 965 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que, si bien supuso un aumento con respecto al año anterior, se encuentra todavía lejos de las cifras registradas antes del inicio de la pandemia de COVID-19. Aun así, la importancia global del sector sigue siendo evidente. La industria turística es responsable de la creación de más de 290 millones de empleos, entre directos e indirectos. Además, su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) mundial superó los siete billones de dólares en el último año, (Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, WTTC, por sus siglas en inglés). La actividad generada por los sectores de la hostelería, las agencias de viaje, el transporte de pasajeros y del ocio en general consigue atraer, además, una importante inversión pública y de capital privado.

2.3.1. Antecedentes Históricos

La profesión de los asesores de viajes tiene una historia que se remonta al siglo XIX, con figuras destacadas como Thomas Cook. Aunque Cook es reconocido por popularizar la industria de viajes, hubo personas antes dedicadas a planificar y organizar aventuras. Narra además que, en tiempos antiguos, antes de la existencia de las agencias de viajes modernas, surgieron los primeros intermediarios en el comercio de viajes, como comerciantes, guías y organizadores de rutas; en este sentido, civilizaciones antiguas como los fenicios, griegos y romanos contaban con redes de intermediarios que facilitaban los desplazamientos y la logística de los viajeros, proporcionando transporte, alojamiento y alimentos.

Durante la Edad Media, los "peregrinaciones" organizaban peregrinaciones religiosas mientras que, en el Renacimiento, los primeros guías turísticos acompañaban a los viajeros en recorridos culturales y educativos, sentando las bases para la profesionalización del turismo.

Según Sóloagentes, ya para el siglo XVIII, con el auge del Grand Tour en Europa, surgieron los guías de viaje como figuras clave en la organización de viajes y en la provisión de información a los viajeros. Estos guías, expertos locales, ofrecían conocimientos detallados sobre atracciones, historia y cultura de la región, además de asesorar sobre alojamiento, transporte y lugares de interés. Sostiene además que, con el tiempo, algunos guías ampliaron sus servicios para incluir la planificación integral de itinerarios, lo que marcó el inicio de las primeras agencias de viajes en el siglo XIX; estas agencias, como las establecidas en Europa por Thomas Cook, organizaban excursiones grupales y ofrecían servicios completos de planificación y reservas, facilitando el acceso a los viajes turísticos.

Así mismo, a mediados del siglo XIX, Thomas Cook, un emprendedor británico, revolucionó la industria de viajes al introducir las excursiones organizadas; en 1841, organizó su primera excursión en tren, sentando las bases para futuros viajes organizados. Cook aprovechó el sistema ferroviario en crecimiento para ofrecer viajes asequibles a destinos populares en el Reino Unido y Europa. Su excursión más destacada en 1855, desde Inglaterra hasta París, marcó el comienzo de los viajes internacionales organizados y el turismo masivo. Cook innovó emitiendo boletos de viaje prepagados y negociando tarifas preferenciales con hoteles y proveedores, centrando su enfoque en la calidad y la satisfacción del cliente. Su legado transformó la industria de viajes y su nombre sigue siendo emblemático en la actualidad (Sóloagentes, 2024).

Continuando con los antecedentes, Sóloagentes, sostiene que durante el siglo XIX, la expansión de los ferrocarriles transformó la industria de viajes al proporcionar un medio de transporte rápido y accesible, facilitando el surgimiento del turismo masivo; en este sentido, las agencias de viajes aprovecharon esta infraestructura para ofrecer paquetes turísticos que incluían transporte en tren, alojamiento y visitas a destinos populares; además, la disponibilidad de horarios y rutas regulares permitió a las agencias planificar itinerarios precisos y ofrecer viajes organizados a un mayor número de personas.

En este mismo ámbito, la construcción de redes ferroviarias abrió nuevas posibilidades para la exploración de destinos remotos y el desarrollo de infraestructuras turísticas; a partir de ello, las agencias de viajes jugaron un papel fundamental en la facilitación del turismo masivo al ofrecer paquetes asequibles, promover destinos turísticos y proporcionar asesoramiento y apoyo a los viajeros.

Sin duda alguna, otro hito histórico para las agencias de viajes fue la llegada de la aviación en el siglo XX que transformó la industria turística al proporcionar un medio de transporte rápido y accesible a nivel global (Sóloagentes, 2022); los vuelos comerciales permitieron a los viajeros cubrir grandes distancias en poco tiempo, lo que impulsó el crecimiento del turismo internacional. De ahí que, las agencias de viajes aprovecharon esta nueva forma de transporte para ofrecer paquetes turísticos internacionales, abriendo un abanico de posibilidades para los viajeros, y fue precisamente la aviación que facilitó el desarrollo de destinos turísticos emergentes al hacerlos más accesibles. La aparición de aerolíneas de bajo costo también contribuyó a hacer los viajes en avión más asequibles y flexibles, ampliando aún más el alcance del turismo.

En este mismo contexto, la llegada de la aviación en el siglo XX revolucionó la industria turística al ofrecer vuelos comerciales que acortaron distancias y tiempo de viaje. Las agencias de viajes capitalizaron este avance, ofreciendo paquetes turísticos internacionales que incluían vuelos, alojamiento y actividades; esto permitió a los viajeros explorar destinos lejanos y emergentes, con la llegada de aerolíneas de bajo costo, se amplió la accesibilidad del transporte aéreo. Además, la aviación facilitó el turismo de masas, con agencias organizando viajes para grandes grupos, además la creación de alianzas aéreas permitió a las agencias ofrecer paquetes vacacionales completos, aumentando la eficiencia y la variedad de opciones para los viajeros (Sóloagentes, 2022).

En consecuencia, las agencias de viajes se convirtieron en asesores clave para los viajeros en destinos internacionales, ofreciendo información sobre requisitos de viaje, seguridad, salud y recomendaciones culturales. Asimismo, diseñaron itinerarios personalizados según los intereses de los viajeros y sugirieron experiencias auténticas locales. Se destaca que, con la llegada de Internet, las agencias están adaptándose a los cambios tecnológicos, y con la aparición de la inteligencia artificial y la realidad virtual, están preparadas para seguir siendo relevantes en la industria turística, enfatizando que su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias asegura el futuro del turismo.

2.3.2. Las Agencias de Viajes en Ecuador

Según el World Travel & Tourism Council (WTTC, 2022), el sector turístico en Ecuador ha experimentado un notable crecimiento, con una contribución al PIB que aumentó un 43.3% respecto al año anterior, alcanzando los 4.6 mil millones de dólares, equivalente al 4.2% de la economía nacional. Este crecimiento se reflejó en la generación de empleo,

con más de 390 mil puestos creados, representando el 4.8% del total nacional, un incremento del 5.5% respecto a 2021. El turismo internacional mostró un aumento del 60.9%, generando una derrama de 2.4 mil millones de dólares. Los viajes domésticos también crecieron, llegando a 1.2 mil millones de dólares, un 32.9% más que en 2021 y solo un 0.5% menos que en 2019. Julia Simpson del WTTC pronostica un crecimiento continuo, alcanzando una contribución al PIB de 7.5 millones de dólares para 2033 y generando casi 481 mil empleos (WTTC, 2022).

2.3.3. Las Agencias de Viajes en Cuenca

Cuenca, una de las principales ciudades de Ecuador, depende en gran medida del turismo como fuente de ingresos (Ordoñez, 2001), debido a ello, el Ministerio de Turismo (2020) y el sector turístico local desarrollaron estrategias para reactivar la economía turística de la ciudad luego de la crisis sanitaria mundial por Covid-19. Según el Ministerio de Turismo (2022), Cuenca cuenta con 106 agencias de viajes duales, que enfrentan desafíos variados debido a diferencias en administración y capacidades. El aumento del número de agencias de viajes duales en Cuenca refleja el importante crecimiento del mercado turístico local: de 77 agencias en 2019 a 90 en 2022, lo que supone un incremento del 14% en sólo tres años. (Agudo y Sigsí, 2023). Varios factores pueden atribuirse a este aumento, como la aparición de nuevos emprendedores en el sector, la competencia, las nuevas tecnologías, etc.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA DE VIAJES “VIAJA INFINITO”

3.1. Diagnóstico Situacional Estratégico de la Agencia de viajes “Viaja Infinito”

Abarca el diagnóstico situacional estratégico de la agencia de viajes "Viaje Infinito". Se caracterizó a la empresa y se realizaron encuestas a los clientes para comprender sus necesidades y percepciones. Además, se entrevistó al gerente propietario para obtener una visión interna de la organización. Este análisis permitió identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la agencia, fundamentales para el desarrollo del plan estratégico.

3.1. Marco Metodológico

3.1.1. Tipo de Investigación

Este estudio fue mixto, ya que es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, 2018, p. 45).

3.1.2. Diseño de la Investigación

Transversal. Porque se recolectaron datos en un sólo momento, en un tiempo único, su propósito se centró en describir las variables y analizar su comportamiento en ese momento dado (Müggenburg y Pérez, 2004, p. 37).

No Experimental. Porque no se manipularon las variables, se basó fundamentalmente en la observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo (Dzul, 2010, p. 2).

De Campo. Porque se aplicaron la entrevista y encuestas en el lugar de ocurrencia del fenómeno (Müggenburg y Pérez, 2004, p. 37).

Bibliográfico. Porque se realizó un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que sirvió de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para esta investigación (Rodríguez, 2013).

3.1.3. Población y Muestra

Población. La cartera de clientes que registra la agencia de viajes “Viaje Infinito está compuesta por 1032 clientes.

Muestra. Se determinó una muestra basada en la aplicación de población finita, utilizada cuando se conoce el universo de estudio, para el tratamiento de información cuantitativa bajo un margen de error del 10%, el nivel de confianza del 95%, para obtener una muestra no probabilística o por conveniencia que se realizó a continuación:

$$\frac{Z^2(p)(q)(N)}{e^2(N - 1) + Z^2(p)(q)}$$

Tabla 4

Cálculo Muestral de la Cartera de Clientes de la Agencia de Viajes “Viaje Infinito”

Datos		Fórmula de Cálculo Muestra de Población Finita		
N =	Muestra	1032	$n = \frac{N * Z^2 * p*(1-p)}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * (1-p)}$	
p =	Probabilidad a favor	50%		
q =	Probabilidad en contra	50%		
Z =	Nivel de confianza	1.96		
e =	Error de muestra	10%		
Resolución del Cálculo Muestral				
Paso 1		Paso 2	Paso 3	Resultado
$n = \frac{1032 * (1,96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(1032 - 1) * e^2 + Z^2 * p * (p - 1)}$		$= \frac{1032 * (3,8416) * (0,25)}{1031 * 0,1 + 0,9604}$	$= \frac{991.1328}{11.2704}$	n = 87.94
Muestra Obtenida		n = 88; El autor trabajó con 90 encuestas		

3.1.4. Técnicas de Recolección de la Información

Los datos fueron recopilados en varios momentos, desde los enfoques teóricos y conceptuales, desde la caracterización del objeto de estudio, mediante las técnicas de observación, encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas.

Instrumentos. Estos se basaron en formularios estructurados que se aplicaron de manera aleatoria simple a los clientes de la agencia de manera presencial, en momentos en que se acercaron a la agencia para establecer algún tipo de negociación de viaje..

3.1.5. Métodos de Investigación

Descriptivo. Porque se puntualizaron las características de la población que se está estudiando (Guevara et al., 2020, p. 166)

Estadístico. Se realizaron procedimientos para manejar datos cuanti y cualitativos con técnicas de recolección, recuento, presentación, descripción y análisis (Morales, 2020).

3.1.6. Análisis y Procesamiento de Datos

Los datos fueron procesados en tablas y figuras descriptivas para su posterior análisis e interpretación. Posteriormente se analizaron desde las perspectivas de la matriz DAFO utilizando el formato condicional para el cruce de factores de las combinaciones posibles.

3.2. Caracterización Objeto de Estudio: Agencia de Viajes “Viaje Infinito”

3.2.1. Visión

Ser reconocida como la agencia de viajes líder en la industria del turismo, tanto en la ciudad de Cuenca como en las provincias de Azuay y Cañar, destacándonos por nuestra competitividad y servicio excepcional. Nos comprometemos a ofrecer servicios personalizados con los más altos estándares de calidad, asegurando experiencias de viaje memorables para cada uno de nuestros clientes. Además, asume una responsabilidad social y empresarial integral, promoviendo el desarrollo sostenible y contribuyendo al desarrollo social, económico, cultural y ambiental en armonía con el entorno.

3.3.2. Misión

Ofrecer a nuestros clientes experiencias de viaje inolvidables, a través de un servicio personalizado, atención a detalle y compromiso con la excelencia, que cumplan con sus expectativas y sueños.

3.2.3. Declaratoria de los Valores Estratégicos de la Agencia de Viajes “Viaje Infinito”

Los valores estratégicos comprenden un conjunto claramente definido de atributos que tiene la organización o que aspira tenerlos, y constituyen el más trascendental referente que ayuda a configurar su futuro deseado, acompañando a recorrer el camino que se trace para ello, y facilitando el reconocimiento del éxito, cuando se lo llegue a alcanzar. En el caso particular de la Agencia de Viajes “Viaje Infinito”, sus valores estratégicos son:

Honestidad. La honestidad laboral es la cualidad de actuar con rectitud, honradez y sinceridad en el ámbito laboral. Implica cumplir con las obligaciones y responsabilidades asignadas, respetando los códigos de ética y conducta de la empresa, y teniendo un comportamiento transparente y leal.

Precios Justos. El "precio justo" es subjetivo y puede variar según las circunstancias. Sin embargo, en general, los precios justos son aquellos que son razonables y que reflejan el valor de los servicios que se ofrecen. Por lo tanto, eso manejamos en "Viaja Infinito"

Respeto. El respeto en el trabajo es un valor importante que contribuye a un ambiente laboral positivo y productivo. Implica tratar a los demás con dignidad y consideración, independientemente de su posición, raza, género, religión o cualquier otra diferencia.

Compromiso. Todos nos enfocamos en cumplir de mejor manera nuestro trabajo con el fin de atender las necesidades de nuestros clientes.

3.2.4. Estrategia Empresarial

Factores Estratégicos. La formulación y la aplicación de la estrategia empresarial ocurre en un proceso continuo, de naturaleza integral y transversal, que, partiendo del análisis situacional de la organización, determine la manera en la que ésta necesita avanzar, con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles. La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados. Si la misión es el “qué hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo”.

Tabla 5

Matriz de Decisión de Factores Estratégicos

	Servicios que brindamos	Paquetería que ofrecemos	Requerimientos de nuestros clientes	Políticas de Precio	Innovación y Tecnología	Horizontales (unos)
Servicios que brindamos			1	1	1	3
Paquetería que ofrecemos			1		1	2
Requerimientos de nuestros clientes					1	1
Políticas de Precio					1	1
Innovación y Tecnología						0
Verticales (Blancos)	2	1	0	2	1	
Horizontales (unos)	3	2	1	1	0	
Total	3	3	1	3	1	
Orden de Importancia	3	2	5	1	6	

Servicios. El servicio que brinda una agencia de viajes es importante por varias razones. En primer lugar, ayuda a los clientes a planificar sus viajes. Esto puede ser una tarea compleja, especialmente si el cliente no está familiarizado con el destino o si tiene necesidades especiales. Los agentes de viajes pueden ayudar a los clientes a encontrar vuelos, hoteles, excursiones y otros servicios adaptados a sus necesidades y presupuesto.

Paquetería Turística. Es un conjunto de servicios turísticos que se ofrecen como un paquete unitario. Los paquetes turísticos pueden incluir vuelos, alojamiento, excursiones, comidas y otros servicios. Algunos de los tipos más comunes de paquetes turísticos incluyen: Paquetes vacacionales, Paquetes de luna de miel, Paquetes de crucero, Paquetes de aventura.

Requerimientos de Clientes. Los clientes tienen necesidades y expectativas específicas. Por ejemplo, pueden buscar vuelos y alojamiento a precios asequibles, o buscar paquetes turísticos personalizados que satisfagan necesidades específicas. Al identificar estas necesidades, se pueden desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de nuestros clientes. La competencia en el sector de las agencias de viajes es feroz; por lo tanto, las agencias de viajes que no logren satisfacer las necesidades de sus clientes corren el riesgo de perder clientes a favor de la competencia

Política de Precios. Mantener una política de precios nos puede ayudar a determinar el precio adecuado para nuestros productos y servicios. El precio es uno de los factores más importantes que los clientes consideran al tomar una decisión de compra. Al establecer un precio adecuado, podemos maximizar nuestras ganancias, atraer y retener clientes.

Innovación Tecnológica. Mantenerse al día en la vanguardia tecnológica es imperante en las agencias de viaje; cada día el uso de sistemas de reservas cambia, las políticas gubernamentales también son por eso que mantenernos al día nos ayuda mucho.

3.3.5. Temas Críticos

Los temas estratégicos deben ser definidos y descritos de manera directa y precisa, contando con la participación de todos los involucrados en el proceso estratégico, bajo la coordinación del comité de planeación estratégica y, de ser necesario, empleando una matriz de temas estratégicos (Tabla 2). Aquí se enlistan los temas estratégicos propuestos a través de una lluvia de ideas y se los pondera colocando una marca en una de las columnas A, B o C, según corresponda. La ponderación A es la más alta y la C, la más baja. Los temas estratégicos que merezcan la ponderación A serán los temas críticos, que se constituirán en los asuntos estratégicos de la organización y que serán tratados posteriormente. (Tabla 2):

Capacitación Continua. Invertir en la formación continua del personal en sistemas de emisión de tickets aéreos, para satisfacer e mejor manera las necesidades de los clientes.

Gestión Estratégica de Proveedores. Forjar alianzas con operadores turísticos calificados, para enfrentar la competencia y asegurar la calidad de los servicios.

Marketing Digital Efectivo. Implementar una estrategia de marketing digital integral para aumentar la visibilidad, el alcance y el reconocimiento de marca.

Servicio al Cliente Excepcional. Brindar una atención personalizada y de alta calidad, fidelizando a los clientes y generando recomendaciones positivas.

Gestión Eficiente. Implementar sistemas y procesos eficientes de gestión financiera, administrativa y control de costos, asegurando la rentabilidad y el crecimiento sostenido.

En consecuencia, identificar los temas críticos, contribuyen a mejorar la eficiencia y la competitividad de la agencia de viajes, sirviendo inclusive de base para que la Agencia de Viaje “**Viaje Infinito**” logre el éxito a largo plazo en el mercado turístico.

Tabla 6

Matriz DAFO de Decisión de Factores Estratégico

Temas Críticos	Asuntos Estratégicos
Capacitación Continua Gestión estratégica de proveedores	Fortalezas:
	Contactos y relaciones
	Servicio personalizado
	Uso de tecnología
Marketing digital efectivo	Reputación
	Debilidades:
	Falta de marca
	Dependencia de proveedores
Servicio al cliente excepcional	Competencia
	Oportunidades:
	Crecimiento del turismo
	Nuevos destinos
Gestión eficiente	Demanda por experiencias personalizadas
	Avance tecnológico
	Amenazas:
	Crisis económicas
	Competencia desleal
	Cambios en las regulaciones
	Desastres naturales
	Pandemia/Situaciones Políticas

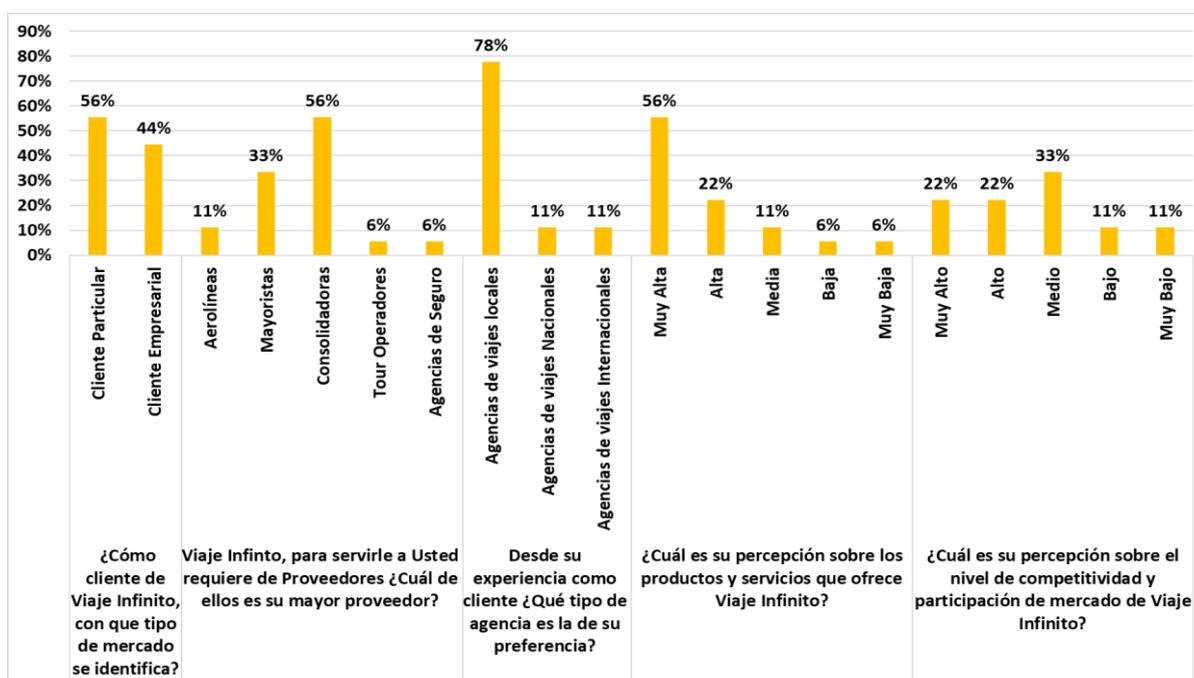
3.3. Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional es crucial en este estudio porque proporciona una comprensión detallada de la agencia de viajes "Viaje Infinito", identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto permite una evaluación objetiva de su entorno interno y externo, así como de las necesidades y expectativas de sus clientes. Este análisis es fundamental para diseñar estrategias efectivas que aprovechen las fortalezas de la empresa, aborden sus debilidades y capitalicen las oportunidades del mercado, asegurando así su competitividad y crecimiento a largo plazo.

3.3.1. Mercado

Según Thompson (s/f; siguiendo los criterios de Kotler *et al.*, 2004), el mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio" (como se citó en Barrera, 2024, párr. 6). En el contexto del presente estudio, es imperante analizar el mercado de la Agencia de viajes “Viaje Infinito”, ya que proporciona información sobre tendencias, competencia y demanda del cliente. Esto permite adaptar estrategias, ofrecer experiencias relevantes y mantenerse competitivo en un sector en constante evolución.

Figura 3 Mercado



Nota. Elaborado a partir de Encuesta aplicada a los clientes de la Ag. de Viajes “Viaje Infinito”

Los datos revelaron varios aspectos relevantes para comprender su posición en el mercado. La predominancia de clientes particulares (56%) refleja una demanda estable y sólida en este segmento, denotando la importancia de enfocar estrategias de marketing y servicios hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los clientes de la agencia. Por otro lado, la presencia significativa de clientes empresariales (44%) determina la existencia de un potencial de crecimiento mediante la expansión hacia este sector, con la implementación de servicios específicos para empresas de este segmento del mercado.

De otro lado, la alta percepción de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por “Viaje Infinito” (78% entre alta y muy alta) es un punto fuerte, indicando la satisfacción general de los clientes y la eficacia de las operaciones de la agencia en la entrega de experiencias de viaje satisfactorias. Sin embargo, la percepción variada sobre la competitividad y participación de mercado de “Viaje Infinito” es un área de atención; esto debido a que, aunque un porcentaje significativo percibe un nivel medio o alto de competitividad (55%), un 22% califica este aspecto como bajo o muy bajo.

Estos hallazgos alertan que la agencia enfrenta desafíos en términos de diferenciación y posicionamiento en un mercado saturado. Es importante entonces que la agencia evalúe su estrategia competitiva, identifique áreas de mejora y realice ajustes para fortalecer su posición en el mercado y mantenerse relevante frente a la competencia. Además, la relación con proveedores, especialmente las consolidadoras, es un aspecto crítico para la operación de “Viaje Infinito”, son consideradas como mayor proveedor (56%), por lo que es importante mantener relaciones sólidas y estratégicas con ellos para asegurar acceso a tarifas competitivas y una amplia gama de opciones de viaje para los clientes de “Viaje Infinito”.

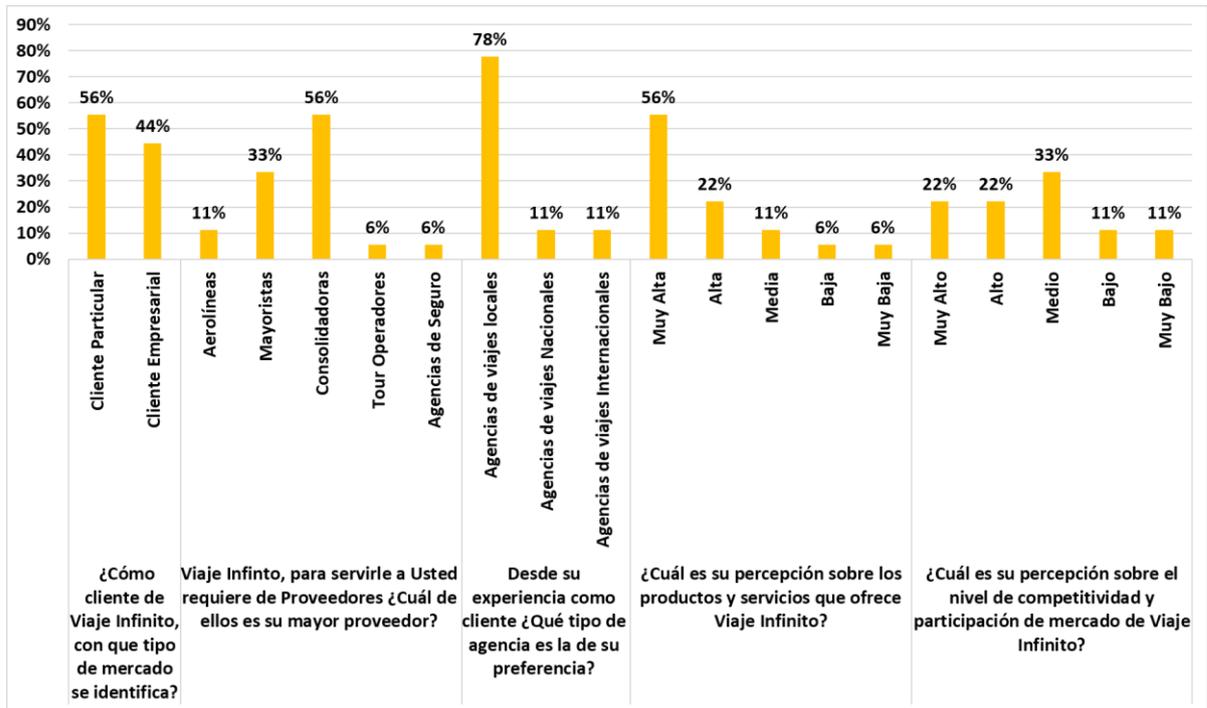
3.4.2. Talento Humanos

En el ámbito turístico de Ecuador, la gestión de recursos humanos se centra en un modelo empresarial que prioriza la eficiencia operativa, el control de gastos y la prevención de tensiones sociales que puedan afectar su funcionamiento. Dentro de este contexto, las políticas empresariales en torno al capital humano son fundamentales para las empresas turísticas, “al ser, entre otros, la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su conocimiento, su competencia, su talento y en definitiva su compromiso al servicio del cliente” (Castillo *et al.*, 2016; como se citó en Vera, *et al.*, 2022, p. 84).

Como se puede evidenciar en la Tabla 5, “Viaje Infinito” ofrece una perspectiva detallada sobre la gestión del talento humano en la agencia. En cuanto a la disponibilidad de personal idóneo, el 89% de los encuestados afirmaron que la empresa cuenta con el personal necesario, lo que indica una sólida base de recursos humanos. Sin embargo, el 11% señaló lo contrario, lo que denota una brecha en la contratación; situación que merece atención particular, dado que podría afectar negativamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente de la empresa en mención

Figura 4

Talento Humano



Nota. Elaborado a partir de Encuesta aplicada a los clientes de la Agencia “Viaje Infinito”

En relación a las prestaciones laborales, el 94% de los encuestados indicaron que las prestaciones de “Viaje Infinito” cumplen con la ley y son comparables con las de la competencia. Esto sin duda alguna conlleva a un compromiso sólido con el bienestar de los empleados y puede influir positivamente en la atracción y retención de talento en la agencia. En cuanto al desarrollo organizacional, el enfoque principal parece ser la identificación de las necesidades de los clientes, con un 56% de los encuestados destacando esta estrategia. Sin embargo, la diversidad de respuestas apunta que existen múltiples enfoques para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa; en torno a ello, es fundamental evaluar la efectividad de estas estrategias en términos de impacto en la satisfacción del cliente, la competitividad y la rentabilidad de “Viaje Infinito”

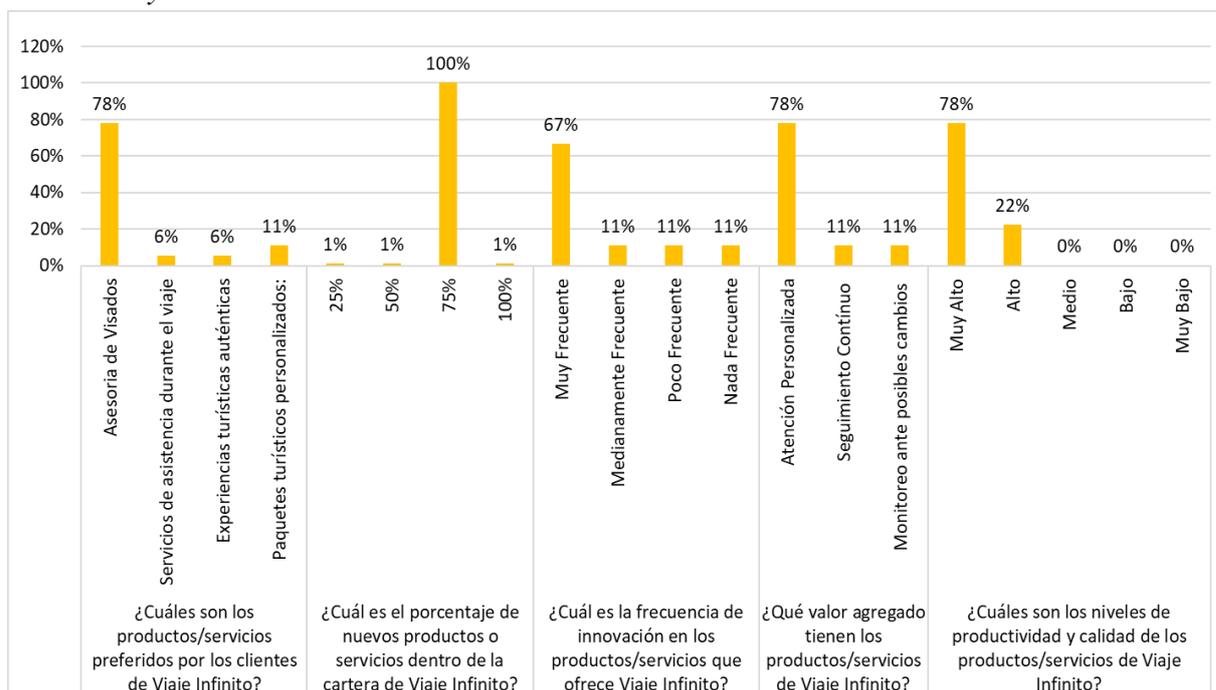
Cabe destacar, que la encuesta revela puntos fuertes en la gestión del talento humano de “Viaje Infinito”, como la disponibilidad de personal idóneo y las prestaciones laborales competitivas. Sin embargo, también identifica áreas de mejora, como la necesidad de abordar posibles brechas en la contratación de personal y evaluar la efectividad de las estrategias de desarrollo organizacional para garantizar el crecimiento sostenible de la empresa. Estos hallazgos son fundamentales para informar las decisiones estratégicas y mejorar la competitividad y el rendimiento de Viaje Infinito en el mercado.

3.3.3. Productos y Servicios

Según (Fraiz, 2015), la economía a lo largo de la historia ha sufrido una serie de cambios, transformaciones o ciclos, siempre vinculados con la demanda del consumidor y en consecuencia con la respuesta que el mercado proporciona, materializada en una determinada oferta de productos o servicios (Gonçalves y Barretto, 2010: 315). Así, ante cada nuevo ciclo que emerge, los productos y servicios ofertados en el anterior no desaparecen, pero dejan de ocasionar un especial o elevado interés en los potenciales consumidores, y como consecuencia, el mercado debe de adaptar su oferta a los nuevos gustos y necesidades. (p. 160)

En el contexto de esta investigación, se enfatiza la importancia de analizar la evolución de la oferta de productos y servicios en respuesta a cambios en la demanda del consumidor. La agencia de viajes proporciona una variedad de servicios personalizados para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

Figura 5
Productos y Servicios



Nota. Elaborado a partir de Encuesta aplicada a los clientes de la Agencia “Viaje Infinito”

Los datos de la encuesta proporcionan una visión bastante clara de la dinámica de los productos y servicios que oferta la agencia de viajes “Viaje Infinito”. La alta preferencia por los servicios de asesoría de visados (78%) refleja una demanda creciente de orientación en trámites legales para viajes internacionales.

Este hecho, destaca la importancia de este segmento para los clientes, posiblemente debido a la complejidad y la importancia de los procedimientos de visado. Sin embargo, a pesar de la clara demanda por servicios de asesoría de visados, la baja proporción de nuevos productos o servicios (25%) en la cartera de productos y servicios de “Viaje Infinito” plantea preocupaciones sobre la diversificación y la capacidad de adaptación de la agencia; posiblemente esto se deba a la falta de innovación, limitando su capacidad para satisfacer las cambiantes necesidades y preferencias de los clientes, lo que podría afectar su competitividad a largo plazo.

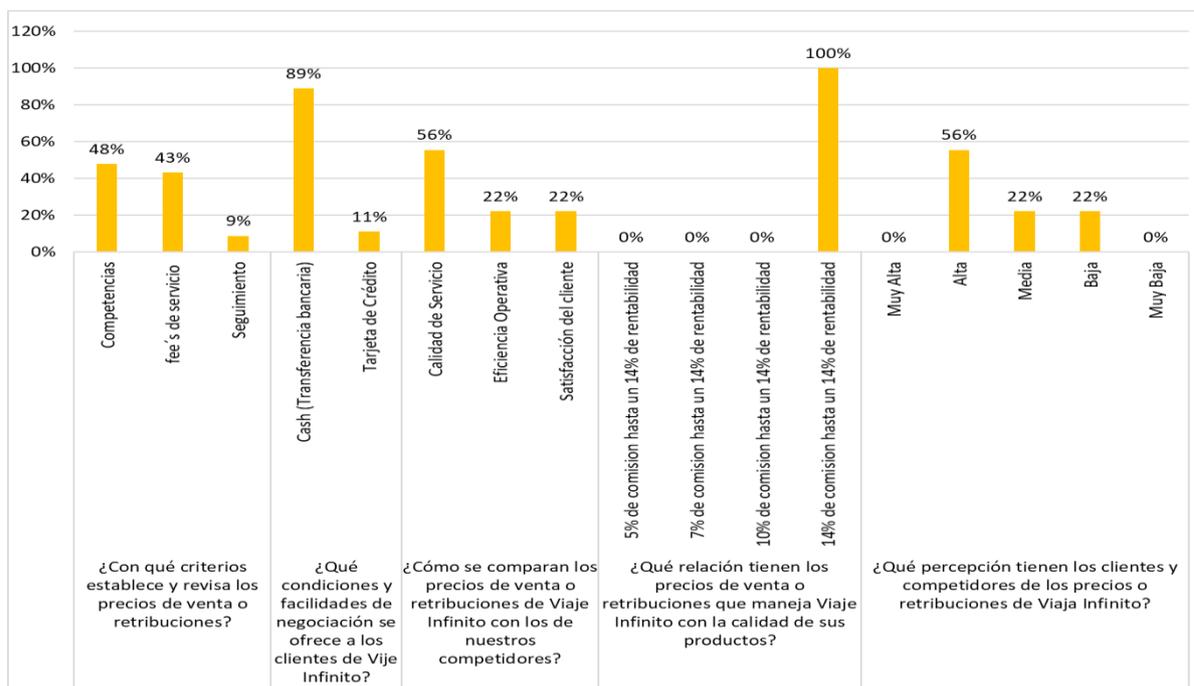
De otro lado, la frecuencia de innovación en los productos y servicios se califica como muy frecuente (67%), lo que evidencia un esfuerzo continuo por parte de la agencia para mantenerse competitiva en un mercado dinámico. No obstante, la discrepancia entre esta alta frecuencia de innovación y la baja proporción de nuevos productos indica la necesidad de una evaluación más profunda de la efectividad de estas innovaciones en la expansión de la cartera de servicios y la satisfacción del cliente.

El valor agregado principal de los productos y servicios de “Viaje Infinito” es la atención personalizada (78%), lo que indica un enfoque exitoso en la entrega de experiencias de viaje satisfactorias y adaptadas a las necesidades individuales de los clientes. Sin embargo, la atención personalizada por sí sola puede no ser suficiente para mantener la competitividad si la oferta de la agencia no se diversifica para satisfacer una variedad más amplia de necesidades y preferencias de los clientes.

En cuanto a los niveles de productividad y calidad, la mayoría de los encuestados (78%) califican los productos y servicios de Viaje Infinito como de muy alto nivel. Aunque esto es un punto fuerte para la agencia, la falta de evaluaciones en niveles inferiores de calidad podría indicar una posible falta de perspectiva crítica por parte de los clientes o una sobreestimación de la calidad.

Finalmente, los datos analizados en este apartado determinan que, si bien “Viaje Infinito” disfruta de una sólida reputación en términos de calidad y atención personalizada, existen desafíos significativos relacionados con la diversificación de la oferta y la efectividad de la innovación, que deben abordarse para garantizar su crecimiento y éxito continuo en el mercado de viajes

Figura 6
Precios o Retribuciones



Nota. Elaborado a partir de Encuesta aplicada a los clientes de la Agencia “Viaje Infinito”

En cuanto a los criterios para establecer y revisar los precios de venta o retribuciones, se observa que la mayoría se determinan en función de competencias (48%) y fee's de servicio (43%). Esta distribución revela la existencia de una estrategia mixta que equilibra la competitividad del mercado con la valoración de los servicios específicos ofrecidos por la agencia. Sin embargo, el bajo porcentaje de seguimiento (9%) podría indicar una falta de atención a la retroalimentación del cliente y a la adaptación dinámica de los precios.

Las condiciones y facilidades de negociación ofrecidas, donde el 89% de las transacciones se realizan mediante transferencia bancaria, distinguen una notable preferencia por métodos de pago más directos. Sin embargo, el limitado uso de tarjetas de crédito (11%) podría señalar una oportunidad para ampliar las opciones de pago y mejorar la conveniencia para los clientes. Al comparar los precios de venta o retribuciones de “Viaje Infinito” con los de sus competidores, la calidad del servicio se destaca como el criterio dominante (56%). Esto resalta la importancia de enfocarse en ofrecer experiencias de alta calidad para diferenciarse en un mercado competitivo. Sin embargo, el hecho de que solo el 22% se base en la eficiencia operativa y otro 22% en la satisfacción del cliente induce a que hay margen para mejorar tanto la eficiencia interna de los procesos como la experiencia general del cliente.

En este sentido, mejorar la eficiencia operativa puede conducir a una reducción de costos y una optimización de recursos, lo que a su vez puede traducirse en precios más competitivos y una mayor rentabilidad. Por otro lado, priorizar la satisfacción del cliente puede generar lealtad y recomendaciones positivas, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento orgánico y la reputación de la agencia.

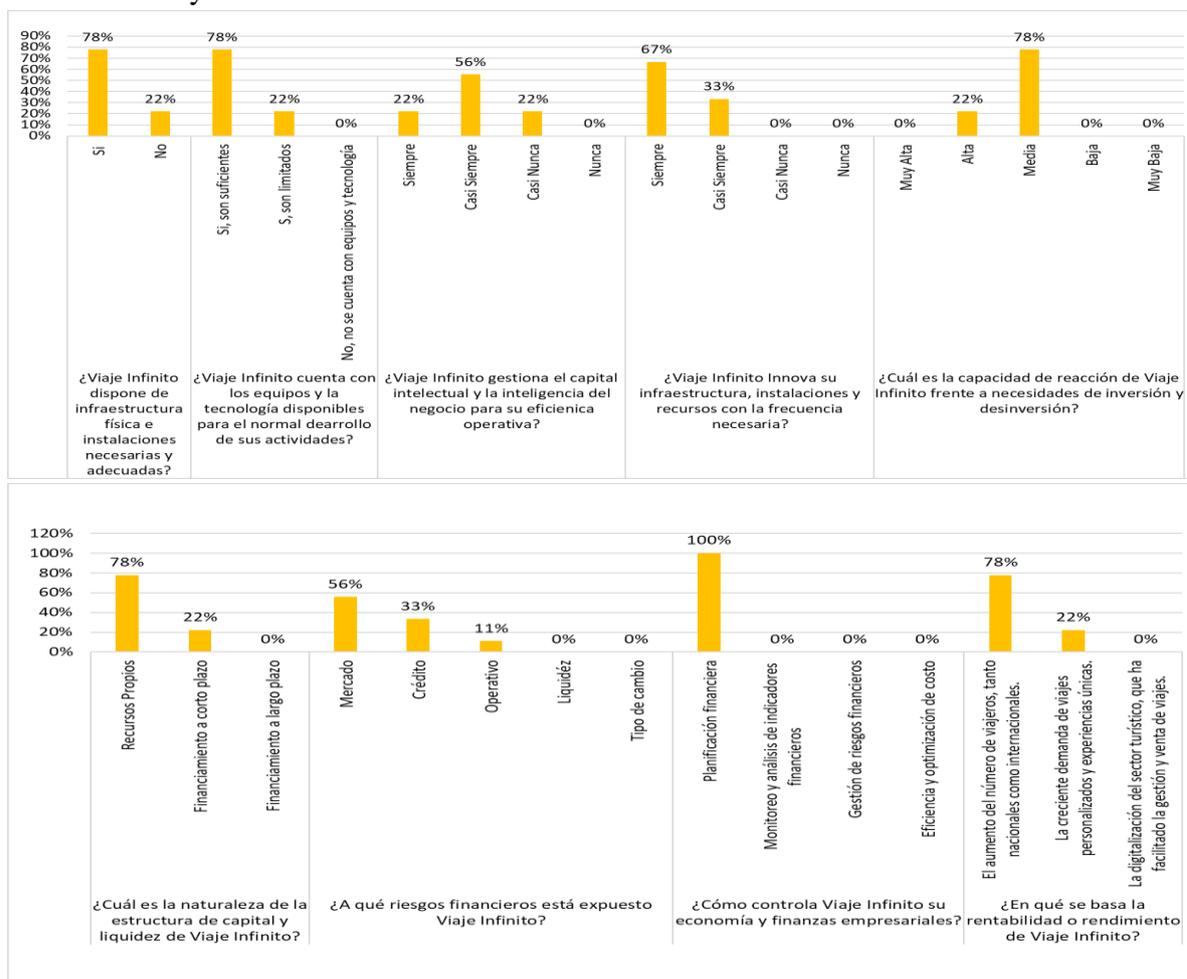
En relación con la calidad de los productos, la mayoría de las comisiones de venta o retribuciones de “Viaje Infinito” se sitúan en el rango del 14%. Esto puede interpretarse como un intento de equilibrar la rentabilidad con la percepción de calidad por parte de los clientes; sin embargo, es fundamental monitorear de cerca esta relación para asegurar que los precios sigan siendo competitivos sin comprometer la calidad del servicio. Finalmente, la percepción de los clientes y competidores sobre los precios o retribuciones de “Viaje Infinito” establece una combinación de opiniones, debido a que mientras el 56% tiene una percepción alta, un preocupante 22% percibe los precios como bajos. Esto destaca la importancia de comunicar efectivamente el valor añadido de los servicios para evitar la percepción de precios bajos que podría afectar la rentabilidad y competitividad a largo plazo de las operaciones de “Viaje Infinito”

En consecuencia, la estrategia de precios y retribuciones de la agencia de viaje objeto de estudio, muestra fortalezas en términos de equilibrio entre la competitividad del mercado y la calidad del servicio. Sin embargo, existen áreas de mejora, como la diversificación de métodos de pago, el enfoque en la eficiencia operativa y la comunicación del valor añadido, que podrían optimizar la posición competitiva y la rentabilidad a largo plazo de la agencia en el mercado de viajes.

3.3.4. Instalaciones y Recursos

La transformación es fundamental para el desarrollo y la eficiencia en todos los sectores empresariales. Los desafíos actuales también alcanzan a la instalación y recursos que en ciertos casos requieren soluciones integrales por parte de las organizaciones para poder competir eficazmente en el mercado moderno. La adopción de tecnologías emergentes, como sensores y análisis de datos, es fundamental para abordar estos retos y desbloquear nuevas capacidades. Desde el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se impulsa la modernización de la infraestructura empresariales y se promueve una transformación digital holística, que va más allá de la tecnología; puesto que esta abarca procesos, cultura organizacional y desarrollo de capacidades (Pfeifer y Fernández, 2023).

Figura 7
Instalaciones y Recursos



Nota. Elaborado a partir de Encuesta aplicada a los clientes de la Agencia “Viaje Infinito”

En cuanto a la infraestructura y las instalaciones de “Viaje Infinito”, el 78% de los encuestados percibe que son adecuadas. Esta cifra establece una base sólida en términos de comodidad y funcionalidad para los clientes. Sin embargo, es preocupante que el 22% restante indique lo contrario, lo que indica que la Agencia puede intervenir en el mejoramiento de algunas áreas correspondiente a la infraestructura para garantizar una experiencia óptima para todos los clientes.

Del mismo modo, en cuanto a la gestión del capital intelectual y la inteligencia del negocio, el 78% de los clientes indica que se gestiona "siempre" o "casi siempre". Este resultado refleja una percepción positiva en términos de la gestión del conocimiento dentro de “Viaje Infinito”, denotando que la empresa está aprovechando eficazmente su capital intelectual para impulsar sus operaciones. Sin embargo, la existencia de un 22% de respuestas que indican que la gestión del conocimiento ocurre "casi nunca" o "nunca" es

preocupante; debido a que este porcentaje ha identificado deficiencias en la transferencia y retención de conocimientos dentro de la agencia, lo que si no está afectando aún podría llegar a afectar negativamente la eficiencia operativa y la capacidad de innovación de “Viaje Infinito”. Por lo tanto, es fundamental que la agencia de viaje identifique y aborde estas deficiencias para garantizar un uso óptimo de su capital intelectual y mantener su competitividad en el mercado. Por otro lado, la capacidad de innovación en infraestructura, el 67% de los clientes encuestados indica que “Viaje Infinito” innova "siempre" o "casi siempre". evidenciando una capacidad consistente para adaptarse y responder a las necesidades cambiantes de los clientes y el mercado; destacando que la frecuencia menor de innovación reportada por el 33% restante estaría encendiendo las alertas en términos de innovación y actualización de la infraestructura requerida por la agencia para estar a la vanguardia del mundo moderno y globalizado.

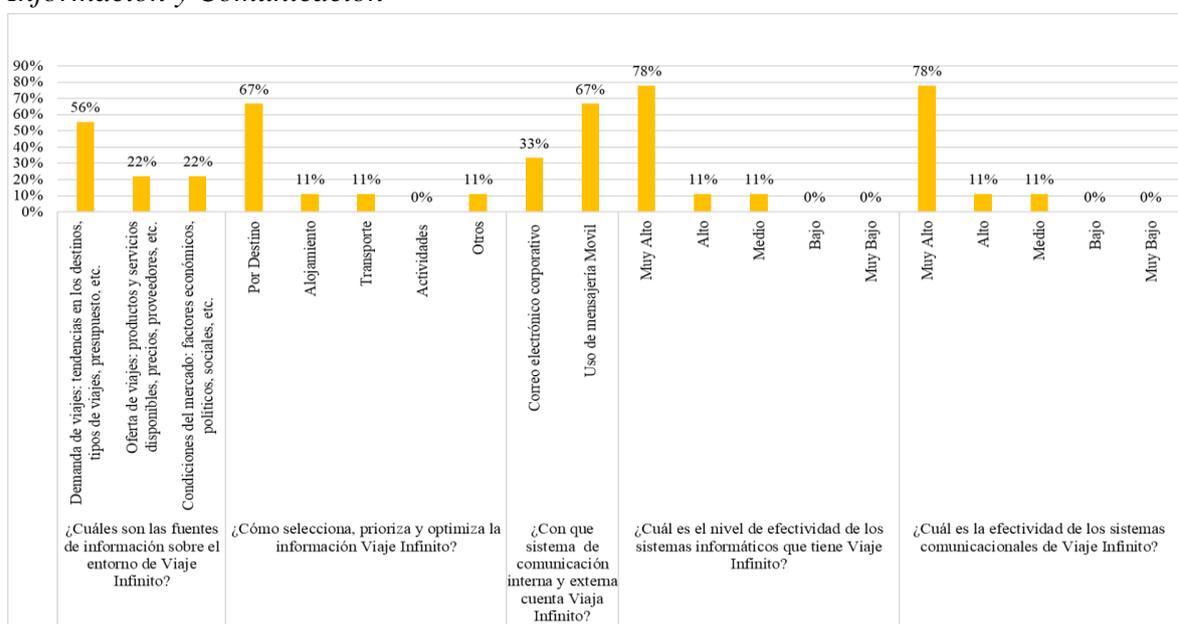
Así mismo, la capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión, el 78% de los clientes considera que es "media". Esta cifra sugiere una capacidad moderada para reaccionar a las fluctuaciones del mercado y las necesidades financieras de la agencia. Sin embargo, la presencia de respuestas que indican una capacidad baja o muy baja sugiere que existen riesgos financieros significativos que deben abordarse. En torno a la estructura de capital y liquidez, el 78% de los clientes indica que “Viaje Infinito” se basa en "recursos propios” demostrando de cierta manera que el financiamiento interno, aunque lento es bastante robusto para no generar desinversión que limiten el crecimiento de la agencia, donde el financiamiento a corto y largo plazo en menor escala revela diversidad en las fuentes de financiamiento y es beneficioso para la estabilidad financiera de “Viaje Infinito”.

En cuanto a los riesgos financieros, el 56% de los encuestados identifica el riesgo de mercado como el principal; generando cierta preocupación por la volatilidad del mercado y sus efectos en la rentabilidad de la agencia. Entre tanto, la presencia de otros riesgos financieros, como el crediticio y operativo, muestra una complejidad adicional en la gestión financiera de “Viaje Infinito”. Respecto al control de la economía y finanzas de la agencia, el 100% de los clientes considera que “Viaje Infinito” se basa en la "planificación financiera". No obstante, la presencia de otros métodos de control financiero advierte una diversidad en las prácticas de gestión financiera de la empresa, incidiendo en la rentabilidad de la agencia; para ello el 78% de los encuestados considera que esta se basa en el "aumento del número de viajeros", develando una dependencia significativa en el volumen de ventas para generar ingresos.

3.3.5. Información y Comunicación

Castilla (2021) citando a Rodas y Diez coincide que la información y comunicación empresarial eficaz aumenta la productividad, la confianza y la satisfacción laboral, además de ser la base de la cooperación. En torno a ello, Rodas (2017) destaca la importancia de la comunicación efectiva en relaciones personales y laborales, facilitando el intercambio de información y el logro de objetivos; mientras que para Diez (2010), la comunicación interna es fundamental para la gestión organizacional, promoviendo la colaboración y motivación de los empleados hacia los objetivos empresariales.

Figura 8
Información y Comunicación



Nota. Elaborado a partir de Encuesta aplicada a los clientes de la Agencia “Viaje Infinito”

Los datos revelan que “Viaje Infinito” se basa principalmente en la demanda de viajes (56%) como fuente primaria de información sobre su entorno. Sin embargo, la subpriorización de la información sobre las condiciones del mercado (22%) evidencia una falta de atención a factores económicos, políticos y sociales que podrían impactar su operación. De otro lado, la estrategia de selección y priorización de información, especialmente por destino (67%), determina una orientación hacia la personalización, pero la ausencia de atención a áreas como actividades (0%) sin duda alguna limita su capacidad para ofrecer experiencias completas y diferenciadas; esto, en las fuentes de información y la concentración en la demanda de viajes dejan a la empresa vulnerable a cambios repentinos en el entorno, sin la capacidad de anticiparse o adaptarse adecuadamente.

En términos de comunicación, el uso predominante de la mensajería móvil (67%) refleja una adaptación a las tendencias tecnológicas actuales, pero también plantea interrogantes sobre la seguridad y gestión de la información. Aunque el correo electrónico corporativo aún se utiliza (33%), su menor participación puede indicar una preferencia por la agilidad sobre la formalidad. Mientras que, los altos niveles de efectividad tanto en sistemas informáticos como comunicacionales manifiestan una infraestructura tecnológica fuerte en la agencia de viajes “Viaje Infinito”. No obstante, la falta de diversificación en las fuentes de información y la dependencia excesiva de la comunicación móvil podrían dejar a la empresa vulnerable a cambios repentinos en el entorno.

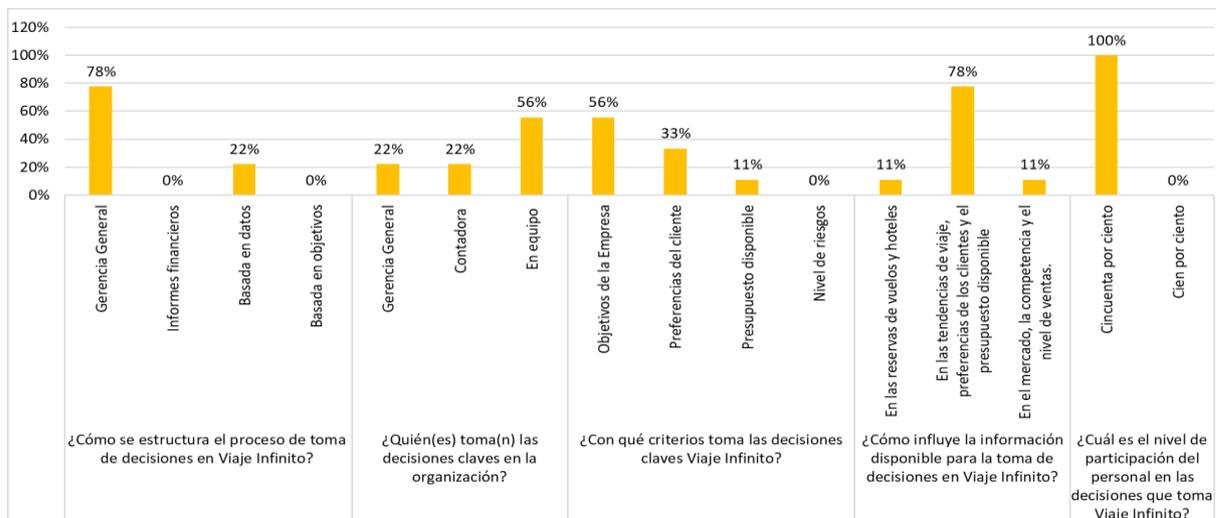
En consecuencia, la falta de atención a las condiciones del mercado y la dependencia excesiva de la comunicación móvil destacan como posibles nudos críticos para “Viaje Infinito” por lo que se debe trabajar en la diversificación de las fuentes de información, priorizar la seguridad de la comunicación y mantener un equilibrio entre la personalización y la amplitud de la oferta podrían fortalecer su posición competitiva y capacidad de adaptación.

3.3.6. Toma de Decisiones

Para la UNIR (2022) la toma de decisiones, ya sea en lo personal o profesional, es un proceso esencial que implica elegir entre varias opciones para resolver conflictos o situaciones; en una empresa, la gerencia toma las decisiones más importantes, pero todos los miembros participan en decisiones diarias que afectan a la misma.

Figura 9

Toma de Decisiones



Nota. Elaborado a partir de Encuesta aplicada a los clientes de la Agencia “Viaje Infinito”

Los datos muestran que, en “Viaje Infinito”, la estructura de la toma de decisiones está mayormente centrada en la Gerencia General (78%), lo que evidencia un proceso de liderazgo concentrado. A lo largo de la vida, el individuo debe enfrentarse a decisiones de menor o mayor calado, debido a ello, es fundamental equilibrar el análisis con la acción para lograr resultados esperados, incluso ante factores externos que pueden dificultar el proceso, asumiendo responsabilidades y riesgos para avanzar y alcanzar objetivos (UNIR, 2022). No obstante, la participación del personal en las decisiones es alta (90-100%), lo que indica un enfoque colaborativo, denotando la existencia de una cultura organizacional que valora la contribución de todos los miembros, pero, al mismo tiempo, depende en gran medida de la dirección superior para decisiones clave.

El criterio principal para la toma de decisiones clave es establecer objetivos de la empresa (56%), lo que indica una orientación hacia la alineación con la visión y misión de la compañía, en contrapuesta; la preferencia del cliente también influye significativamente (33%), estableciendo una especial atención a las necesidades y demandas del mercado. Esta dualidad se convierte en un verdadero desafío en la medida en que las preferencias del cliente pueden no siempre alinearse perfectamente con los objetivos de la empresa, incidiendo en la generación de tensiones y decisiones difíciles.

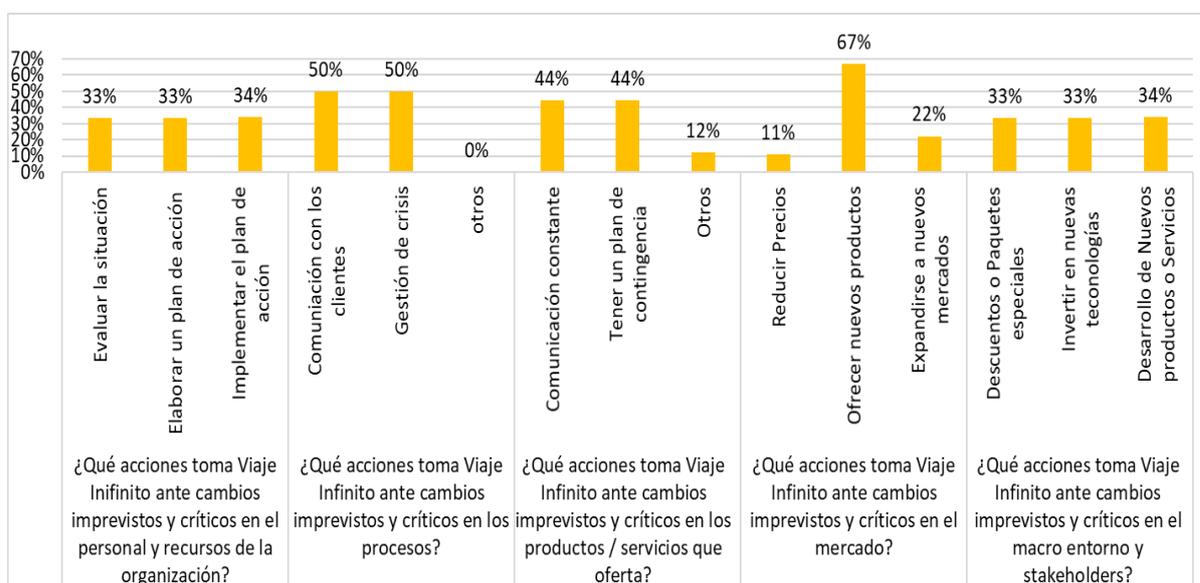
La disponibilidad de información juega un papel relevante en la toma de decisiones, especialmente en lo que respecta a las tendencias de viaje, las preferencias de los clientes y el presupuesto disponible (78%) induciendo a una dependencia significativa en datos y análisis para respaldar las decisiones. A partir de ello, la influencia de la información en otros aspectos, como las reservas de vuelos y hoteles (11%), es relativamente baja, marcando pautas claras para áreas de mejora en la gestión de datos específicos.

Aunque se menciona en los criterios de decisión, su impacto y gestión efectiva pueden ser fundamentales para el éxito a largo plazo de la agencia; la capacidad de anticipar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales puede permitir a la organización tomar decisiones más informadas y estratégicas, minimizando posibles repercusiones negativas en el futuro. Por lo tanto, integrar una evaluación detallada del riesgo en el proceso de toma de decisiones podría fortalecer aún más la capacidad de “Viaje Infinito” para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un mercado dinámico y competitivo. Una mayor atención a la descentralización del proceso de toma de decisiones y una gestión más eficaz de la información podrían ayudar a abordar estos desafíos.

3.3.7. Contingencias

La planificación de contingencias es una herramienta de gestión que involucra a todas las partes de una organización. Hacer un plan de contingencia implica tomar varias decisiones como organización antes de que ocurra una emergencia. Estas decisiones van desde cómo administrar los recursos humanos y financieros, cómo coordinar mejor internamente y con los socios, y qué procedimientos de comunicación poner en marcha. A menudo se utiliza cuando existe una amenaza o peligro específico que probablemente afecte a una organización. Pero también es importante considerar escenarios menos probables y desarrollar planes de contingencia en consecuencia. Cruz Roja y de la Media Luna Roja (s/F)

Figura 10 Contingencias



Nota. Elaborado a partir de Encuesta aplicada a los clientes de la Agencia “Viaje Infinito”

Los datos revelan que, ante cambios imprevistos y críticos en el personal y recursos de la organización, “Viaje Infinito” distribuye sus acciones de la siguiente manera: 33% para evaluar la situación, otro 33% para elaborar un plan de acción, y finalmente, un 34% para implementar dicho plan. Esta última cifra indica una ligera prevalencia en la implementación, lo que podría señalar cierta demora en la respuesta ante situaciones críticas. En el ámbito de los procesos, la agencia de viajes se destaca por su enfoque en la comunicación con los clientes y la gestión de crisis, representando ambos un 50%. Sin embargo, la ausencia de otras acciones específicas para abordar cambios en los procesos influye en una posible falta de preparación para contingencias internas.

En lo que respecta a los productos y servicios, “Viaje Infinito” muestra una estrategia centrada en la comunicación constante y la elaboración de planes de contingencia, con un 44% cada una. La presencia de "otros" en un 12% indica un espacio para mejorar la diversificación de las respuestas ante cambios críticos en este ámbito. En relación con el mercado, la preferencia por ofrecer nuevos productos destaca con un 67%, indicando una estrategia proactiva para responder a las demandas cambiantes de los clientes. Sin embargo, la baja proporción de acciones dirigidas a reducir precios, (11%), podría indicar una renuencia a comprometer los márgenes de ganancia para enfrentar situaciones críticas en el mercado. Finalmente, frente a cambios en el macroentorno y los stakeholders (que pueden alcanzar e incluir a empleados, clientes, proveedores, inversores, accionistas, autoridades reguladoras, comunidad local y cualquier otro grupo que tenga interés o influencia en las actividades y resultados de la organización), las acciones se diversifican: un 33% para descuentos o paquetes especiales, otro 33% para inversión en nuevas tecnologías, y un 34% para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Este equilibrio entre diferentes estrategias sugiere una comprensión de la importancia de mantenerse ágil y adaptable en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

CAPÍTULO 4

4. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA AGENCIA DE “VIAJA INFINITO”

4.1. Análisis DAFO

El desarrollo de políticas y estrategias turísticas requiere el uso de herramientas modernas para analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DAFO) de cada destino o producto turístico. Este análisis permite identificar los elementos que impulsarán el desarrollo económico y territorial (fortalezas y oportunidades que el plan debe reforzar) y aquellos que podrían obstaculizarlo (debilidades y amenazas que el plan debe mitigar) (Torrejón, 2006). A partir de ello, se enlistan los elementos DAFO:

4.1.1. Mercado

Fortaleza: La predominancia de clientes particulares y empresariales proporciona una base sólida para la diversificación y crecimiento de la agencia.

Oportunidad: La demanda estable en el segmento de clientes particulares y el potencial de crecimiento en el sector empresarial ofrecen oportunidades para expandir los servicios

Debilidad: La percepción variada sobre la competitividad y participación en el mercado sugiere la necesidad de mejorar la diferenciación y el posicionamiento.

Amenaza: La saturación del mercado y la competencia pueden dificultar el mantenimiento de la relevancia y la diferenciación de la agencia.

4.1.1.2. Personal

Fortaleza: La disponibilidad de personal idóneo y las prestaciones laborales competitivas contribuyen a un ambiente laboral favorable y a la retención de talento.

Oportunidad: Evaluar y mejorar las estrategias de desarrollo organizacional para garantizar un crecimiento sostenible y una mayor satisfacción del cliente.

Debilidad: La brecha en la contratación de personal puede afectar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente.

Amenaza: La falta de atención a las áreas de mejora en la gestión del talento humano podría impactar negativamente en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

4.1.3. Productos y Servicios

Fortaleza: La alta percepción de la calidad y la atención personalizada destacan la capacidad de la agencia para ofrecer experiencias satisfactorias a los clientes.

Oportunidad: La innovación frecuente en los productos y servicios puede ayudar a mantener la competitividad en un mercado dinámico.

Debilidad: La baja proporción de nuevos productos y servicios sugiere una falta de diversificación en la oferta de la agencia.

Amenaza: La falta de diversificación en la oferta y la capacidad limitada para adaptarse a los cambios del mercado pueden afectar la competitividad a largo plazo.

4.1.4. Precios o Retribuciones

Fortaleza: Equilibrio entre la competitividad del mercado y la calidad del servicio en la estrategia de precios.

Oportunidad: Diversificar métodos de pago y mejorar la eficiencia operativa para mantener precios competitivos y aumentar la rentabilidad.

Debilidad: La baja percepción de los precios por parte de algunos clientes puede afectar la rentabilidad y la competitividad a largo plazo.

Amenaza: La percepción variada de los precios por parte de los clientes y competidores puede impactar la imagen y la posición competitiva de la agencia.

4.1.1.5. Instalaciones y Recursos

Fortaleza: Infraestructura adecuada y gestión efectiva del capital intelectual y la innovación.

Oportunidad: Mejorar la diversificación de fuentes de información y la gestión del riesgo financiero para fortalecer la posición competitiva.

Debilidad: La falta de atención a las condiciones del mercado y la dependencia excesiva de la comunicación móvil pueden dejar a la empresa vulnerable a cambios repentinos en el entorno.

Amenaza: La falta de diversificación en las fuentes de información y la dependencia excesiva de la comunicación móvil pueden dejar a la empresa vulnerable a cambios repentinos en el entorno.

4.1.6. Información y Comunicación

Fortaleza: Uso efectivo de sistemas informáticos y comunicacionales.

Oportunidad: Diversificar fuentes de información, priorizar la seguridad de la comunicación y mantener un equilibrio entre la personalización y la amplia oferta.

Debilidad: La falta de atención a las condiciones del mercado y la alta dependencia de la comunicación móvil vuelven a la empresa vulnerable ante los imprevistos del entorno.

Amenaza: La rápida evolución tecnológica y el surgimiento de nuevos competidores ponen en riesgo a la empresa, si no logra adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

4.1.7. Toma de Decisiones

Fortaleza: Estructura de toma de decisiones centrada en la Gerencia General y alta participación del personal.

Oportunidad: Integrar una evaluación detallada del riesgo en el proceso de toma de decisiones para abordar desafíos y aprovechar oportunidades.

Debilidad: Dependencia significativa en la dirección superior para decisiones clave y posible falta de preparación para contingencias internas.

Amenaza: Tensiones entre las preferencias del cliente y los objetivos de la empresa pueden complicar la toma de decisiones y afectar el desempeño.

4.1.8. Contingencias

Fortaleza: Distribución equilibrada de acciones para evaluar, elaborar y implementar planes de contingencia.

Oportunidad: Diversificar las respuestas ante cambios críticos en cada ámbito y mejorar la preparación para contingencias internas y externas.

Debilidad: Ligera prevalencia en la implementación de planes de contingencia podría indicar demora en la respuesta ante situaciones críticas.

Amenaza: Falta de diversificación en las acciones ante contingencias internas y externas puede limitar la capacidad de adaptación y supervivencia de la empresa.

4.2. Posición de los Cuadrantes DAFO

La posición de los cuadrantes en un análisis DAFO es importante porque ofrece una perspectiva estratégica de la organización. Los puntos fuertes y las oportunidades indican áreas para capitalizar, mientras que las debilidades y las amenazas señalan aspectos que requieren atención y mitigación de riesgos. Esta comprensión ayuda a trazar estrategias para maximizar fortalezas, aprovechar oportunidades, abordar debilidades y enfrentar amenazas, mejorando así la competitividad y el rendimiento organizacional. Cada cuadrante cumple diferentes roles mismos que tienen su propia significancia:

Cuadrante Ofensivo. Es el Primer Cuadrante, aquí se cruzan las Fortalezas con las Oportunidades (FO), responde si cruce de factores permite a las Fortalezas aprovechar las Oportunidades.

Cuadrante Defensivo. Es el Segundo Cuadrante, aquí se cruzan las Fortalezas con las Amenazas (FA), responde si cruce de factores permite a las Fortalezas enfrentar las Amenazas.

Cuadrante de Reorientación. Es el Tercer Cuadrante, aquí se cruzan las Debilidades con las Oportunidades (DO), responde si cruce de factores no le permite a las Debilidades aprovechar las Oportunidades.

Cuadrante de Supervivencia. Es el Cuarto Cuadrante, aquí se cruzan las Debilidades con las Amenazas (DA), responde si cruce de factores permite a las Debilidades que se activen las Amenazas.

Figura 11
Cuadrantes DAFO



Nota. Estructura de los cuadrantes para el cruce de datos en la matriz DAFO

4.2.1. Principales Items para la matriz DAFO

El análisis DAFO es una herramienta fundamental para este estudio, que busca diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de “Viaje Infinito” de ya que esta proporciona una visión integral de los factores internos y externos que pueden influir en el éxito de la agencia. En un mundo empresarial cada vez más competitivo y cambiante, comprender y gestionar estos aspectos es crucial para desarrollar estrategias efectivas que permitan alcanzar los objetivos de la organización y mantener su competitividad a largo plazo.

4.2.1.1. Debilidades

1. Brecha en contratación de personal afecta las operaciones y la calidad del servicio.
2. Baja diversificación en la oferta de productos y servicios.
3. Percepción de precios baja por parte de algunos clientes, afectando rentabilidad.
4. Dependencia excesiva de la comunicación móvil y falta de atención al mercado.
5. Dependencia significativa en la dirección superior y falta de planes de contingencia.

4.2.1.2. Fortalezas

1. Personal idóneo y prestaciones laborales competitivas.
2. Alta percepción de calidad y atención personalizada.
3. Equilibrio competitivo en estrategia de precios.
4. Infraestructura adecuada y gestión efectiva del capital intelectual.
5. Uso efectivo de sistemas informáticos y estructura de toma de decisiones.

4.2.1.3. Oportunidades

1. Mejora en estrategias de desarrollo organizacional.
2. Innovación frecuente para mantener competitividad.
3. Diversificación de métodos de pago y eficiencia operativa.
4. Diversificación de fuentes de información y gestión del riesgo financiero.
5. Integración de evaluación detallada del riesgo en la toma de decisiones.

4.1.1.4. Amenazas

1. Falta de atención a áreas de mejora en gestión del talento humano.
2. Limitada capacidad de adaptación a cambios del mercado.
3. Percepción variada de precios y surgimiento de nuevos competidores.
4. Rápida evolución tecnológica y necesidad de adaptación.
5. Tensiones entre preferencias del cliente y objetivos de la empresa.

Tabla 7

Matriz DAFO. Cruce de Factores Promedio Ponderado

DAFO		OPORTUNIDAD					PROMEDIO	AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS	F1	5	5	5	5	5	5,0	5	2	2	3	3
	F2	5	5	5	3	3	4,2	4	4	5	1	4
	F3	5	5	3	3	3	3,8	1	1	5	1	3
	F4	5	5	3	2	3	3,6	2	2	3	5	1
	F5	5	4	3	4	4	4,0	5	5	3	3	3
PROMEDIO		5,0	4,8	3,8	3,4	3,6		3,4	2,8	3,6	2,6	2,8
DEBILIDADES	D1	5	5	3	3	3	3,8	5	5	5	5	5
	D2	2	2	2	3	2	2,2	5	5	5	4	5
	D3	3	2	3	2	2	2,4	5	5	5	1	5
	D4	2	4	2	3	2	2,6	5	4	3	5	2
	D5	1	1	1	1	1	1,0	2	5	5	4	2
PROMEDIO		2,6	2,8	2,2	2,4	2,0		4,4	4,8	4,6	3,8	3,8

Nota. Cruce de los factores DAFO de acuerdo a los criterios de la posición de los cuadrantes.

Tabla 8

Matriz DAFO. Cruce de Factores Promedio Ponderado. Formato Condicional

DAFO		OPORTUNIDAD					PROMEDIO	AMENAZAS					PROMEDIO
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5	
FORTALEZAS	F1	5	5	5	5	5	5,0	5	2	2	3	3	3,0
	F2	5	5	5	3	3	4,2	4	4	5	1	4	3,6
	F3	5	5	3	3	3	3,8	1	1	5	1	3	2,2
	F4	5	5	3	2	3	3,6	2	2	3	5	1	2,6
	F5	5	4	3	4	4	4,0	5	5	3	3	3	3,8
PROMEDIO		5,0	4,8	3,8	3,4	3,6		3,4	2,8	3,6	2,6	2,8	
DEBILIDADES	D1	5	5	3	3	3	3,8	5	5	5	5	5	5,0
	D2	2	2	2	3	2	2,2	5	5	5	4	5	4,8
	D3	3	2	3	2	2	2,4	5	5	5	1	5	4,2
	D4	2	4	2	3	2	2,6	5	4	3	5	2	3,8
	D5	1	1	1	1	1	1,0	2	5	5	4	2	3,6
PROMEDIO		2,6	2,8	2,2	2,4	2,0		4,4	4,8	4,6	3,8	3,8	

Nota. Cruce de los factores DAFO de acuerdo a los criterios de la posición de los cuadrantes.

Tabla 9

Matriz DAFO. Fuerza del Cruce de Factores Promedio Ponderado en Formato Condicional de las Combinaciones Posibles.

DAFO		OPORTUNIDAD					PROMEDIO	AMENAZAS					PROMEDIO
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5	
FORTALEZAS	F1	↑ 5	↑ 5	↑ 5	↑ 5	↑ 5	5,0	↑ 5	↘ 2	↘ 2	→ 3	→ 3	3,0
	F2	↑ 5	↑ 5	↑ 5	↘ 3	↘ 3	4,2	↘ 4	↘ 4	↑ 5	↓ 1	↘ 4	3,6
	F3	↑ 5	↑ 5	↘ 3	↘ 3	↘ 3	3,8	↓ 1	↓ 1	↑ 5	↓ 1	→ 3	2,2
	F4	↑ 5	↑ 5	↘ 3	↓ 2	↘ 3	3,6	↘ 2	↘ 2	→ 3	↑ 5	↓ 1	2,6
	F5	↑ 5	↘ 4	↘ 3	↘ 4	↘ 4	4,0	↑ 5	↑ 5	→ 3	→ 3	→ 3	3,8
PROMEDIO		5,0	4,8	3,8	3,4	3,6		3,4	2,8	3,6	2,6	2,8	
DEBILIDADES	D1	↑ 5	↑ 5	→ 3	→ 3	→ 3	3,8	↑ 5	↑ 5	↑ 5	↑ 5	↑ 5	5,0
	D2	↘ 2	↘ 2	↘ 2	→ 3	↘ 2	2,2	↑ 5	↑ 5	↑ 5	↘ 4	↑ 5	4,8
	D3	→ 3	↘ 2	→ 3	↘ 2	↘ 2	2,4	↑ 5	↑ 5	↑ 5	↓ 1	↑ 5	4,2
	D4	↘ 2	↘ 4	↘ 2	→ 3	↘ 2	2,6	↑ 5	↘ 4	→ 3	↑ 5	↘ 2	3,8
	D5	↓ 1	↓ 1	↓ 1	↓ 1	↓ 1	1,0	↘ 2	↑ 5	↑ 5	↘ 4	↘ 2	3,6
PROMEDIO		2,6	2,8	2,2	2,4	2,0		4,4	4,8	4,6	3,8	3,8	

Nota. Cruce de los factores DAFO de acuerdo a los criterios de la posición de los cuadrantes, se determinan los pesos de mayor a menor

Cuadrante 1. Fortalezas y Oportunidades (FO)

-  Fortaleza 1 y Oportunidad 1
-  Fortaleza 2 y Oportunidad 2
-  Fortaleza 5 y Oportunidad 3
-  Fortaleza 2 y Oportunidad 3
-  Fortaleza 4 y Oportunidad 4

Cuadrante 2. Fortalezas y Amenazas (FA)

-  Fortaleza 5 y Amenaza 3
-  Fortaleza 2 y Amenaza 1
-  Fortaleza 4 y Amenaza 2
-  Fortaleza 1 y Amenaza 5
-  Fortaleza 3 y Amenaza 4

Cuadrante 3. Debilidades y Oportunidades (DO)

-  Debilidad 1 y Oportunidad 2
-  Debilidad 4 y Oportunidad 1
-  Debilidad 3 y Oportunidad 4
-  Debilidad 2 y Oportunidad 3
-  Debilidad 5 y Oportunidad 5

Cuadrante 4. Debilidades y Amenazas (DA)

-  Debilidad 1 y Amenaza 3
-  Debilidad 2 y Amenaza 2
-  Debilidad 3 y Amenaza 1
-  Debilidad 4 y Amenaza 4
-  Debilidad 5 y Amenaza 5

Significancia Promedios Ponderados	Rango/Peso Cruce de Factores
 Promedio Ponderado Muy Alto	De 5 a 4 puntos/peso
 Promedio Ponderado Alto	De 3 a 4 puntos/peso
 Promedio Ponderado Medio	De 2 a 3 puntos/peso
 Promedio Ponderado Bajo	De 1 a 2 puntos/peso
 Promedio Ponderado Muy Bajo	De 0 a 1 puntos/peso

Tabla 10

4.3. Análisis DAFO de Impacto Cruzado

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externas		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de desarrollo organizacional. 2. Innovación frecuente para competitividad. 3. Métodos de pago y eficiencia operativa. 4. Información y gestión del riesgo financiero. 5. Evaluación del riesgo en la toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de atención en gestión del talento humano 2. Limitada adaptación a cambios del mercado. 3. Variedad de precios y nuevos competidores. 4. Evolución tecnológica y necesidad de adaptac. 5. Preferencias del cliente y objetivos empresa.
Internas			
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal y prestaciones laborales 2. Calidad y atención personalizada. 3. Equilibrio competitivo en precios. 4. Infraestructura y capital intelectual. 5. Sistemas informáticos y toma de decisiones 	F1-O1 Personal y prestaciones laborales y Estrategias de desarrollo organizacional F2-O2 Calidad y atención personalizada. Innovación frecuente para competitividad	F5-A3 Sistemas informáticos y toma de decisiones Variedad de precios y nuevos competidores F2-A1 Calidad y atención personalizada; Falta de atención en gestión del talento humano	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación personal y calidad servicio 2. Baja oferta de productos y servicios. 3. Precios y rentabilidad. 4. Comunicación móvil y atención mercado. 5. Dirección superior y plan de contingencia. 	D1-O2 Contratación personal y calidad servicio. Innovación frecuente para competitividad D4-O1 Comunicación móvil y atención mercado. Estrategias de desarrollo organizacional.	D1-A3 Contratación personal y calidad servicio. Variedad de precios y nuevos competidores D2-A2 Baja oferta de productos y servicios. Limitada adaptación a cambios del mercado	

Nota. Matriz de Análisis DAFO de Impacto cruzado de los Factores Estratégicos de la Agencia de Viaje “Viaje Infinito”

Tabla 11

4.3.1. Análisis Estratégico DAFO de Impacto Cruzado

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externas		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de desarrollo organizacional. 2. Innovación frecuente para competitividad. 3. Métodos de pago y eficiencia operativa. 4. Información y gestión del riesgo financiero. 5. Evaluación del riesgo en la toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de atención en gestión del talento humano 2. Limitada adaptación a cambios del mercado. 3. Variedad de precios y nuevos competidores. 4. Evolución tecnológica y necesidad de adaptac. 5. Preferencias del cliente y objetivos empresa.
Internas			
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal y prestaciones laborales 2. Calidad y atención personalizada. 3. Equilibrio competitivo en precios. 4. Infraestructura y capital intelectual. 5. Sistemas informáticos y toma de decisiones 	<p>F1-O1</p> <p>Desarrollar Planes de Formación y Estrategias Innovadoras para Aumentar la Productividad y la Adaptabilidad de "Viaje Infinito".</p> <p>F2-O2</p> <p>Consolidar la Diferenciación Competitiva a través de la Excelencia en Servicio y la Innovación Constante.</p>	<p>F5-A3</p> <p>Optimizar la Eficiencia Operativa y Reforzar la Propuesta de Valor para Mitigar las Amenazas Competitivas.</p> <p>F2-A1</p> <p>Mejorar la Gestión del Talento Humano para Reforzar la Percepción de Calidad y Atención Personalizada.</p>	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación personal y calidad servicio 2. Baja oferta de productos y servicios. 3. Precios y rentabilidad. 4. Comunicación móvil y atención mercado. 5. Dirección superior y plan de contingencia. 	<p>D1-O2</p> <p>Optimizar la Contratación de Personal y Fomentar una Cultura de Innovación para Mejorar la Competitividad.</p> <p>D4-O1</p> <p>Diversificar las Estrategias de Comunicación y Fortalecer la Atención al Mercado mediante el Desarrollo Organizacional.</p>	<p>D1-A3</p> <p>Diferenciar la Propuesta de Valor para Mitigar la Percepción Variada de Precios y el Surgimiento de Nuevos Competidores.</p> <p>D2-A2</p> <p>Ampliar la Diversificación de la Oferta y Mejorar la Adaptabilidad para Asegurar la Competitividad en un Mercado Cambiante.</p>	

Nota. Determinación de los Objetivos Estratégicos de la Agencia de Viaje “Viaje Infinito”

Tabla 12

Acción Estratégica 1:

Problema: La falta de formación adecuada y estrategias innovadoras afectan la productividad y adaptabilidad de la agencia en un mercado dinámico.

Objetivo Estratégico: Desarrollar Planes de Formación y Estrategias Innovadoras para la Productividad y la Adaptabilidad de "Viaje Infinito".

Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsables/Plazos
Diseñar Programas de Formación Continua para mejorar las competencias del y fortalecer el equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de formación específicos basados en necesidades identificadas • Implementación de talleres y cursos adaptados a las necesidades individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de programas de formación diseñados • Porcentaje de participación del personal en los programas. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados capacitados por área. • Porcentaje de mejora en las competencias evaluadas. 	<p>Responsables: Departamento de Talento Humano y Dpto. de Capacitación/ Proveedores externos</p> <p>Plazos: Corto Plazo. 6 meses</p>
Desarrollo de nuevas Estrategias Innovadoras de Marketing y Ventas para una adecuada implementación en el área de mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo nuevas estrategias de marketing digital • Ejecución de campañas de marketing integradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de estrategias desarrolladas y probadas. • Aumento porcentual en el tráfico del sitio web y las conversiones. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto en las ventas (aumento porcentual). • Retorno de inversión (ROI) de las campañas. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, Gerente y Equipo de Marketing, Gerente y Equipo de Ventas.</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
Optimizar el uso de Tecnologías para mejorar la eficiencia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y selección de las nuevas herramientas tecnológicas. • Implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales integrados para mejorar la eficiencia operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de herramientas evaluadas y seleccionadas. • Porcentaje de reducción en los costos operativos <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora en los tiempos de procesamiento (porcentaje de reducción). • Nivel de satisfacción del usuario final con el nuevo sistema. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y Equipo de NTICs y Director de Operaciones</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De meses a un año.</p>

Nota. Se determina a partir del cruce de la **Fortaleza 1:** Personal y prestaciones laborales con la **Oportunidad 1:** Estrategias de desarrollo organizacional

Tabla 13*Acción Estratégica 2:***Problema:** Falta de alineación entre la contratación de personal, la calidad del servicio y las estrategias de desarrollo organizacional.**Objetivo Estratégico:** Consolidar la Diferenciación Competitiva a través de la Excelencia en Servicio y la Innovación Constante.

Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsables/Plazos
Alinear criterios de contratación con estándares de calidad y objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar criterios de contratación específicos. • Capacitar al equipo de reclutamiento en los nuevos criterios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento detallado de criterios de contratación. • Plan de implementación de los nuevos criterios. • Participación del 100% del equipo en sesiones de capacitación • Evaluaciones positivas de la comprensión de los nuevos criterios 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y Equipo de Trabajo.</p> <p>Plazos: Corto Plazo. 6 meses</p>
Promover la creatividad y desarrollo de nuevas soluciones para la industria turística	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema de evaluación de desempeño para el personal que labora en Agencia de Viajes “Viaje Infinito” • Establecer reuniones regulares de retroalimentación con el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento del sistema de evaluación finalizada • Integración del sistema en los procesos existente • Frecuencia y puntualidad de las reuniones. • Documentación de acciones de mejora implementadas. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y Equipo de Trabajo.</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
Innovar servicios y productos para sobresalir en el mercado de agencias de viajes	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de capacitación en servicio al cliente. • Establecer un sistema de reconocimiento para el personal destacado 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación desarrollado y aprobado. • Participación del personal en las sesiones de capacitación. • Implementación de un sistema de reconocimiento. • Retroalimentación positiva de los empleados sobre el sistema. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y Equipo de Trabajo.</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De meses a un año.</p>

Nota. Se determina a partir del cruce de la **Fortaleza 2:** Calidad y atención personalizada con la **Oportunidad 2:** Innovación frecuente para competitividad

Tabla 14

Acción Estratégica 3

Problema: Falta de una diferenciación competitiva clara basada en la excelencia en el servicio y la innovación constante.

Objetivo Estratégico: Establecer un sistema integrado de contratación y gestión del personal que esté alineado con los objetivos de calidad del servicio y las estrategias de desarrollo organizacional, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsables/Plazos
Mejorar estándares de atención al cliente para destacar en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programas de formación en servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del 100% del personal en el programa Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 15% en seis meses. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y Equipo de Trabajo.</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a seis meses, para la implementación 12 meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de retroalimentación del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sistema de retroalimentación en línea en 3 meses. Aumento del índice de recomendación del cliente en un 20% en un año. 	
Promover la creatividad y desarrollo de nuevas soluciones para la industria turística.	<ul style="list-style-type: none"> Crear un equipo de innovación y diseño para la Agencia de Viajes “Viaje Infinito” 	<ul style="list-style-type: none"> Formación del Equipo de Innovación Presentación de al menos tres propuestas innovadoras en el primer año 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y Equipo de Trabajo (Gerente de marketing y de investigación de mercado).</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un programa de investigación de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del programa en el breve plazo. Realización de al menos 2 estudios de mercado completos en el primer año. 	
Innovar servicios y productos para sobresalir en el mercado de agencias de viajes.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar nuevos paquetes turísticos temáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de al menos 3 nuevos paquetes Aumento del 10% en las ventas de paquetes temáticos en un año. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y (Equipo de TICS y Gerente de operaciones)</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar tecnología de vanguardia en la experiencia del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de una nueva plataforma de reservas. Aumento del 20% en la satisfacción del cliente con el proceso de reserva. 	

Nota. Elaborado a partir del cruce de la **Debilidad 1:** Contratación de personal y calidad del servicio con la **Oportunidad 2:** Innovación frecuente para la competitividad

Tabla 15

Acción Estratégica 4

Problema: Falta de variedad en las estrategias de comunicación y debilidades en la atención al mercado

Objetivo Estratégico: Diversificar las Estrategias de Comunicación y Fortalecer la Atención al Mercado mediante el Desarrollo Organizacional.

Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsables/Plazos
Ampliar las estrategias de comunicación para llegar a diversos segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de contenido adaptado a diferentes plataformas y audiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del alcance en redes sociales en un 20%. Aumento del tráfico en el sitio web en un 30% 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, marketing, relaciones públicas, comunicaciones,</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a seis meses</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de alianzas estratégicas con influencers y medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma de acuerdos con al menos tres influencers relevantes. Aumento del reconocimiento de marca en un 25%. 	
Mejorar la atención al mercado a través de la capacitación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de programas de formación en servicio al cliente y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del 100% del personal en los programas de capacitación. Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 15%. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, dpto. de recursos humanos, operaciones, atención al cliente, capacitación</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un sistema de retroalimentación y seguimiento de la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del sistema de retroalimentación. Incremento del índice de satisfacción del cliente en un 20% 	
Fortalecer la cultura organizacional para mejorar la atención al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Realización de sesiones de capacitación sobre valores de la empresa y atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del 100% del personal en las sesiones de capacitación Mejora del clima laboral según encuestas internas. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y (gerencia de innovaciones, y gerente de innovación)</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de la participación del personal en la generación de ideas para mejorar la atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sistema de sugerencias. Implementación de al menos el 50% de las ideas sugeridas. 	

Nota. Elaborado a partir de la **Debilidad 4:** Comunicación móvil y atención mercado con la **Oportunidad 1:** Estrategias de desarrollo organizacional

Tabla 16

Acción Estratégica 5

Problema: Baja eficiencia operativa y una propuesta de valor débil frente a las amenazas competitivas.

Objetivo Estratégico: Optimizar la Eficiencia Operativa y Reforzar la Propuesta de Valor para Mitigar las Amenazas Competitivas.

Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsables/Plazos
Mejorar la eficiencia operativa para optimizar los procesos internos de la agencia de viajes “Viaje Infinito”	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y optimización de los procesos internos de la agencia de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del tiempo de ejecución de procesos en un 20%. Disminución de errores operativos en un 15% . 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, equipo de mejoras, operaciones,</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a seis meses</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sistema de gestión de recursos eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Firma de acuerdos con al menos tres influencers relevantes. Aumento del reconocimiento de marca en un 25%. 	
Reforzar la propuesta de valor, analizando mercado y competencia	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un análisis de mercado y competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de al menos 3 oportunidades de mejora en la propuesta de valor. Evaluación del posicionamiento de la competencia. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, dpto. de recursos humanos, marketing, ventas, desarrollo de productos,</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e implementación de estrategias de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de al menos 2 nuevos servicios innovadores en 9 meses. Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 15% 	
Fortalecer la capacidad de adaptación frente a las amenazas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> Realización de análisis periódicos del entorno competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de al menos 4 análisis del entorno competitivo en un año. identificación de nuevas amenazas y oportunidades en cada análisis. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y (inteligencia competitiva, equipo de planificación estratégica, otros)</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de planes de contingencia y estrategias de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de al menos 2 planes de contingencia Adecuación de la estrategia empresarial para enfrentar nuevas amenazas. 	

Nota. Elaborado a partir de la **Fortaleza 5:** Sistemas informáticos y toma de decisiones con la **Amenaza 3:** Variedad de precios y nuevos competidores

Tabla 17

Acción Estratégica 6

Problema: Gestión ineficiente del talento humano, percepción de calidad y la atención personalizada ofrecida por la agencia de viajes.

Objetivo Estratégico: Mejorar la Gestión del Talento Humano para Reforzar la Percepción de Calidad y Atención Personalizada.

Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsables/Plazos
Mejorar la selección de personal para asegurar un equipo competente y comprometido	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y actualización de los criterios de selección del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Documento actualizado de criterios de selección Aumento del índice de retención del personal en un 10%. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, gerencia de operaciones, recursos humanos, gerentes de departamentos.</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a seis meses</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de entrevistas estructuradas y pruebas de habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas estructuradas aplicadas a todos los candidatos. Aumento del desempeño del personal nuevo en un 15% 	
Implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades y la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de programas de formación en servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del 100% del personal en los programas de capacitación Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 15%. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, dpto. de recursos humanos, marketing, ventas, desarrollo de productos,</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un sistema de retroalimentación y seguimiento del desempeño del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del sistema de retroalimentación Mejora del desempeño del personal en un 10% 	
Fomentar un ambiente laboral positivo para promover la atención personalizada y la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Implementación programas de bienestar y desarrollo personal 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del 100% del personal en al menos una actividad de bienestar. Mejora en la satisfacción laboral según encuestas internas en un 15% 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y (bienestar laboral, recursos humanos)</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un sistema de reconocimiento y recompensa. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del sistema de reconocimiento Mejora en la satisfacción laboral según encuestas internas en un 15% 	

Nota. Elaborado a partir de la **Fortaleza 2:** Baja oferta de productos y servicios con la **Amenaza 1:** Falta de atención en la gestión del Talento Humano

Tabla 18

Acción Estratégica 7

Problema: Percepción variada de precios y de nuevos competidores dificulta diferenciar la propuesta de valor de la agencia de viajes.

Objetivo Estratégico: Diferenciar la Propuesta de Valor para Mitigar la Percepción Variada de Precios y el Surgimiento de Nuevos Competidores.

Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsables/Plazos
Clarificar la propuesta de valor de la agencia para reducir la percepción variada de precios.	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un análisis exhaustivo de la propuesta de valor actual. Desarrollo e implementación estrategias de comunicación claras y coherentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de los elementos clave de la propuesta de valor. Evaluación de la coherencia y efectividad de la propuesta actual. Desarrollo de materiales de comunicación actualizados. Aumento de la comprensión de la propuesta de valor por parte de los clientes en un 15%. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, gerente ventas, marketing, recursos humanos, operaciones.</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a seis meses</p>
Adaptar la propuesta de valor para enfrentar la competencia emergente.	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un análisis de la competencia y las tendencias del mercado. Ajuste de la propuesta de valor según los hallazgos del análisis 	<ul style="list-style-type: none"> identificación de nuevos competidores y cambios en el mercado Análisis de las fortalezas y debilidades de la competencia. Desarrollo de mejoras en la propuesta de valor Aumento de la diferenciación de la propuesta de valor en un 10% 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, equipo de inteligencia de mercado, equipo de desarrollo de productos, marketing. Analista de precios, gerente de ventas.</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
Establecer estrategias de precios transparentes y competitivos.	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un análisis de precios del mercado y las expectativas de los clientes. Establecimiento de políticas de precios transparentes y flexibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de precios competitivos y expectativas de los clientes Evaluación de la percepción de precios en comparación con la competencia Implementación de políticas de precios claras Aumento de la satisfacción del cliente con la política de precios en un 15% 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y (equipo de finanzas, gerente de operaciones, recursos humanos)</p> <p>Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>

Nota. Elaborado a partir de la **Debilidad 1:** Contratación personal y calidad servicio con la **Amenaza 3:** Variedad de Precios y nuevos competidores

Tabla 19

Acción Estratégica 8

Problema: Limitada diversificación de la oferta y la falta de adaptabilidad en un mercado cambiante, afecta la competitividad de la agencia de viajes
Objetivo Estratégico: Ampliar la Diversificación de la Oferta y Mejorar la Adaptabilidad para Asegurar la Competitividad en un Mercado Cambiante

Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsables/Plazos
Ampliar la diversificación de la oferta de la agencia de viajes.	• Realización de un análisis de mercado y demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de al menos tres nichos de mercado potenciales • Desarrollar nuevos paquetes turísticos adaptados a los nichos identificados. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, investigación de mercado, marketing, equipo de desarrollo de productos, ventas. Plazos: Corto Plazo. De uno a seis meses</p>
	• Desarrollo de nuevos paquetes turísticos adaptados a los nichos identificados	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de al menos dos nuevos paquetes turísticos. • Aumento del 20% en las reservas para los nuevos paquetes turísticos 	
Mejorar la adaptabilidad de la agencia frente a cambios en el mercado.	• Capacitación al personal en habilidades de adaptación y flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del 100% del personal en al menos una sesión de capacitación • Aumento del 15% en la resolución de problemas relacionados con la adaptabilidad. 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes, dpto. de recursos humanos, operaciones, de precios, gerente de ventas. Analista de mercado, otros Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	• Establecer un sistema de monitoreo de tendencias y cambios en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del sistema de monitoreo • Identificación de al menos tres cambios significativos en el mercado. 	
Reforzar la capacidad de respuesta rápida ante nuevas oportunidades y desafíos.	• Establecer un equipo de respuesta rápida.	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del equipo de respuesta rápida • Reducción del tiempo de respuesta a nuevas oportunidades en un 30% 	<p>Responsables: Gerente de la Agencia de Viajes y (gerente de operaciones, recursos humanos, ventas) Plazos: Corto Plazo. De uno a doce meses.</p>
	• Implementar un proceso ágil de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un proceso ágil en la toma de decisiones. • Aumento del 25% en la eficiencia del proceso de toma de decisiones. 	

Nota. Elaborado a partir de la **Debilidad 2:** Baja oferta de productos y servicios con la **Amenaza 2:** Limitada adaptación a cambios del Mercado

CONCLUSIONES

El desarrollo e implementación de un modelo de planeación estratégica es fundamental para que la agencia de viajes "Viaje Infinito" pueda trazar un rumbo claro, establecer objetivos y metas a largo plazo, y aprovechar de manera efectiva sus recursos y capacidades.

El modelo propuesto contempla un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la agencia, lo que permitirá identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave para el negocio.

A través de la formulación de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, se establece un marco de referencia sólido que guiará la toma de decisiones y las acciones de "Viaje Infinito" en los próximos años.

Las estrategias planteadas en el modelo, tanto a nivel corporativo como de unidades de negocio, buscan aprovechar las ventajas competitivas de la agencia y mejorar su posicionamiento en el mercado local y regional.

El modelo enfatiza la importancia de la innovación y la adaptabilidad, proponiendo iniciativas para fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la adopción de nuevas tecnologías y tendencias en el sector turístico.

Se establece un sistema de seguimiento y control estratégico que permitirá evaluar periódicamente el avance en el cumplimiento de los objetivos y realizar los ajustes necesarios para mantener el rumbo establecido.

La participación y compromiso de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados operativos, será clave para la implementación exitosa del modelo de planeación estratégica propuesto.

El desarrollo de este modelo estratégico representa una oportunidad para que "Viaje Infinito" fortalezca su posición competitiva, mejore su rentabilidad y se consolide como una agencia líder en el mercado turístico de la ciudad de Cuenca.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al máximo directivo asegurar el compromiso y liderazgo de la alta dirección en la implementación del modelo de planeación estratégica propuesto, ya que su respaldo será fundamental para el éxito de la iniciativa.

Se recomienda a la Gerencia General establecer un equipo o comité de gestión estratégica encargado de coordinar, monitorear y ajustar las acciones y planes derivados del modelo, brindando seguimiento continuo al proceso.

Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos desarrollar un plan de comunicación efectivo para socializar el modelo estratégico con todos los niveles de la organización, fomentando la comprensión, alineación y participación de los empleados.

Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades para el personal, enfocados en las competencias clave requeridas para la ejecución exitosa de las estrategias planteadas.

Se recomienda a la Junta Directiva y a la Gerencia General destinar recursos financieros y humanos suficientes para la puesta en marcha de las iniciativas y proyectos contemplados en el modelo, asegurando su viabilidad y continuidad.

Se recomienda a los líderes de las diferentes áreas establecer métricas e indicadores clave de desempeño (KPIs) alineados con los objetivos estratégicos, para realizar un monitoreo y seguimiento efectivo del progreso y resultados obtenidos.

Se recomienda a la Gerencia General y a los líderes de todas las áreas fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, la mejora continua y la adaptabilidad, promoviendo la participación de los empleados en la generación de ideas y soluciones creativas.

Se recomienda a la Junta Directiva y a la Gerencia General realizar revisiones y actualizaciones periódicas del modelo de planeación estratégica, ajustándolo a los cambios en el entorno y las nuevas tendencias del sector turístico, para mantener su vigencia y efectividad a largo plazo

REFERENCIAS

- Agudo Carreño, M.E. y Sigi Huerta, M. F. (2023). *Análisis de las dinámicas de innovación y resiliencia de las agencias de viajes duales de Cuenca, Ecuador tras la crisis sanitaria de la Covid-19*. [Tesis de Grado, Licenciatura en Turismo. Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/42855/1/Trabajo-de-Titulaci%C3%B3n.pdf>
- Barrera, Gabriela, (2024). *Definición de Mercado. Conozca a profundidad cuál es la definición de mercado, según diversos expertos en mercadotecnia* https://www.academia.edu/35150820/Definici%C3%B3n_de_Mercado
- Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo . *ConcienciaDigital*, 4(2.1), 154-165. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Berlitz (21 de junio, 2022). *Beneficios de la planificación estratégica*. [Blog Educativo] <https://www.berlitz.com/es-pr/blog/educativa/beneficios-de-planeacion-estrategica>
- Bernal Plaza, B. E. (2021). *Transferencia de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones: Un estudio de Casos Múltiples de la Gerencia del Talento Humano*. Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/5617>
- Cámara Oviedo. (26 de diciembre, 2022). *Que es la planificación estratégica y como realizarla paso a paso*. <https://www.mba-asturias.com/empresas/planificacion-estrategica/>
- Carranza, T. (2017). Las relaciones internacionales y el turismo. *Economía y desarrollo*, 158(1), 211-224. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425553381016.pdf>
- Castilla Rojas, J. M. (2021). Importancia de la comunicación empresarial. *Universidad Privada San Juan Bautista*. https://www.researchgate.net/publication/356836581_Importancia_de_la_comunicacion_empresarial
- Castillo-Reina, M. Á., & Cruz Vásquez, J. L. (2022). La Innovación en el Sector Turístico: Una Aproximación a los Servicios y la Cocreación de Experiencias. *Turismo y Sociedad*, 30(), 26-49. <https://doi.org/10.18601/01207555.n30.02>
- Cruz Roja y de la Media Luna Roja (s/F). *Planificación de Contingencias*. <https://www.ifrc.org/es/nuestro-trabajo/desastres-clima-y-crisis/preparacion-para-desastres/planificacion-contingencias>
- Chiavenato, Idalberto. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. Tercera Edición Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. [https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto%20\(3\).pdf](https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto%20(3).pdf)
- D'Alessio Ipinza Fernando A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* Pearson Educación de México S.A. De C.V. <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20SDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2334/LE-2334.pdf>

- Díaz Zúñiga, Elizabeth (2024). *Riesgo de inversión: la guía completa sobre la gestión de riesgo en el trading*. IG Group. <https://www.ig.com/es/estrategias-de-trading/riesgo-de-inversion--la-guia-completa-sobre-la-gestion-de-riesgo-190304>
- Fernández Torres, A. (2013). *El análisis del entorno: Un enfoque de planeación*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/analisis2003-2.pdf>
- Fraiz Brea; J. A. (2015). La constante evolución del turismo: innovación, tecnología, nuevos productos y experiencias". *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. ISSN 1695-7121 <https://www.pasosonline.org/Publicados/13415/PASOS43.pdf#page=99>
- Fundibeq (2023). *Planificación Estratégica. Metodología y Planificación*. <https://www.fundibeq.org/metodologia/planificacion/planificacion-estrategica>
- García Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, Vol. 38 (Nº 52). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 104(20), 169-187. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 21(1), 242-267. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- Guillén Mora, Y. J. (2011). *Diseño de un Plan Estratégico para ampliar la comercialización de la Importadora Lascano Sánchez Fantasías de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua periodo 2010-2011* (Universidad Técnica de Ambato). <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1127/1/405%20Ing.pdf>
- Gutiérrez Cruz, C. A. (2019). *Plan estratégico para mejorar el desempeño laboral de la empresa Terra Sol Corp. SA en la ciudad de Santo Domingo*. [Uniandes] <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9505/1/PIUSDADM002-2019.pdf>
- Hall, M., Gössling, S., & Scott, D. (2015). Tourism and sustainability: an introduction. En M. Hall, S. Gössling, & D. Scott (Eds.), *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability*. (pp. 1-12). New York, Estados Unidos: Routledge. Traducido por Castillo-Reina y Cruz (2022). <https://www.redalyc.org/journal/5762/576272098001/576272098001.pdf>
- Manchola Núñez, C. (2011). *El trabajo en equipo como una opción estratégica en la empresa actual*. [Tesis de Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Murcia]. https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=6ecd0d63-ce0c-49eb-b03c-cba98aa24cf1&groupId=15559
- Marasco, A., De Martino, M., Magnotti, F., & Morvillo, A. (2018). Collaborative innovation in tourism and hospitality: a systematic review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2364-2395. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2018-0043>. Traducido por Castillo-Reina y Cruz (2022). <https://www.redalyc.org/journal/5762/576272098001/576272098001.pdf>

- Milan, C., Icaza, G., & Del valle, M. (2021). Perspectivas laborales en el turismo en México post-Covid. *Ciencia y sociedad*, 46(2), 85-106. doi:<https://doi.org/10.22206/cys.2021.v46i2.pp85-106>
- Millan, M. (2010). Turismo accesible, turismo para todos, un derecho ante la discapacidad. Gran Tour: *Revista de Investigaciones Turísticas*, 101-126. file:///C:/Users/liber/Downloads/Dialnet-TurismoAccesibleTurismoParaTodosUnDerechoAnteLaDis-3986387.pdf
- OCDE. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OCDE
- OMT, N. U. (12 de diciembre de 2022). *Turismo responsable, sostenible y accesible. Sobre la OMT*: <https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-omt>
- OMT, O. M. (24 de noviembre de 2022). Organización mundial de turismo. Acerca de la OMT: <https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-organizacion-mundial-turismo>
- Orús, Abigail. (4 de enero, 2024). *El turismo en el mundo - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/#topicOverview>
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n2/1659-4908-rna-11-02-2756.pdf>
- Palacios, L (2018) *Dirección Estratégica* (2ª edición) México DF.: ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>
- Pérez Brito, A. E., & Bojórquez Zapata, M. I. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli, Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora*. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Pfeifer, M. y Fernández, S. (21 de julio, 2023). Modernizar la infraestructura física para impulsar el desarrollo económico. *digital infrastructure*. <https://blogs.iadb.org/transporte/es/modernizar-la-infraestructura-fisica-para-impulsar-el-desarrollo-economico/>
- Rodríguez-Moreno, D. C., & Granados, P. (2017). Diagnóstico de competitividad del Turismo en Boyacá (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXV (2), 193-205. <https://doi.org/10.18359/rfce.3073>
- Torrejón, Antonio. (2006). *Los Análisis FODA en el Turismo*. *Semanario Región*, del 4 al 10 de agosto de 2006. Año 16. N. 768. R.N.P.I. N° 359581 <https://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/768/turismo768.htm#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20FODA%2C%20surge%20de,Weaknesses%2C%20Opportunities%20and%20Threats>).
- Universidad de la Rioja [UNIR]. (7 de julio, 2022). *La toma de decisiones: lo importante del qué, del cuándo, del cómo y del por qué*. *Empresa*. *Ciclo formativo*. <https://unirfp.unir.net/revista/empresa/toma-de-decisiones/>
- Universidad de la Rioja [UNIR]. (4 de febrero, 2022). *El análisis del entorno de una empresa y su importancia*. *Marketing y Comunicación*. <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/analisis-del-entorno-empresa/>

- Vera Solórzano, L. D.; Rivera Badillo, L.; Reyes Vargas, M. V. (2022) Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos, *Avances*, vol. 24, núm. 1, 2022 Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869301006>
- Viable LATAM. (27 de julio 2023). *Planificación Estratégica para el Éxito de tu Emprendimiento*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-para-el-%C3%A9xito>
- World Travel & Tourism Council. (WTTC, 2022). Sector de viajes y turismo de Ecuador representará el 4,4% de la economía nacional al cierre de 2023: WTTC. <https://wttc.org/news-article/sector-de-viajes-y-turismo-de-ecuador-representara-el-4-4-de-la-economia-nacional-al-cierre-de-2023#:~:text=En%202022%2C%20la%20contribuci%C3%B3n%20del,2%25%20de%20la%20econom%C3%ADa%20ecuatoriana>.
- Zuin Secco, F., França da Cunha, C., Spers, E. E., Galeano, R., & Ragazzo Corrêa da Silva, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio de una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 65-87. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87745590007.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Asuntos Críticos	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
1	25%	3	1,05
2	35%	1	0,25
Debilidades			
1	15%	3	0,45
2	15%	1	0,15
3	10%	1	0,10
Total	100%		2,00
Oportunidades			
1	20%	1	0,20
2	20%	1	0,20
Amenazas			
1	30%	3	0,90
2	30%	2	0,60
Total	100%		1,90